

# COMPETENCE

Positive Business

Die Positive Psychologie beeinflusst die  
Geschäftswelt zunehmend – zum Glück

**«Freude, Interesse oder  
Dankbarkeit wirken  
wie kleine Kraftwerke.  
Wer sie kultiviert,  
erweitert die geistige  
Leistungsfähigkeit  
und fördert Kreativität –  
bei sich und den  
Mitarbeitenden.»**

Kerstin Humberg

## EDITORIAL



Mit dieser Ausgabe unseres Magazins «Competence» möchten wir, die ZHAW School of Management and Law, Sie ermutigen. Ermutigen, vermehrt Positivität zuzulassen in Ihrem Denken, Führen und Handeln. Man kann natürlich einwenden, momentan sei der falsche Zeitpunkt für positive Emotionen. Ich sehe das anders. Gerade jetzt, wo ein Virus unser Leben auf den Kopf stellt, brauchen wir Leader, die Positivität vorleben und ausstrahlen.

Als in diesem Frühjahr für mehr als 500 Mitarbeitende an unserer Hochschule von einem Tag auf den anderen ihr Tun neu definiert werden musste, habe ich als Chef selbst erlebt, wie wichtig positive Emotionen für das eigene Arbeiten sind. Und wie inspirierend authentische Positivität auf das Umfeld und die Mitarbeitenden wirkt.

In einer Zeit, in der die berufliche Tätigkeit für immer mehr Menschen eine persönlichkeitsdefinierende Bedeutung hat, ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte mit positiven Emotionen führen und damit ihre Mitarbeitenden zu einem gelingenden (Arbeits-)Leben befähigen. Zu einem gelingenden Leben, das die Augen vor Schwierigkeiten und Herausforderungen nicht verschliesst, zugleich aber auch die Potenziale und Chancen erkennt, die jede Krise mit sich bringt.

Bei allen Unwägbarkeiten führt uns doch Corona gerade eindrücklich vor Augen, wie eine Krise zum

Treiber von Innovation wird: Der digitale Transformationsprozess beschleunigt sich dieses Jahr nochmals enorm. Plötzlich sind Dinge selbstverständlich, gegen die vor Kurzem mitunter noch heftig opponiert wurde: flächendeckendes Homeoffice, Online-Unterricht oder virtuelle Meetings – um nur drei besonders offensichtliche Veränderungen zu nennen.

Mögen die Texte unseres diesjährigen Magazins «Competence» uns alle ermutigen, unser persönliches Wirken und Werken zu reflektieren und über die Herausforderungen der aktuellen Krise hinaus positiv zu denken. Für mich persönlich wirkt das Tun Kerstin Humbergs, der Gründerin des Start-ups Yunel ganz besonders positiv. Sie können Kerstin Humberg und ihr Start-up in diesem Magazin kennenlernen.

Ich wünsche Ihnen und mir: Geben wir uns und unserem Umfeld Raum für positive Emotionen!

Eine ermutigende Lektüre, Ihr

**Prof. Dr. Reto Steiner**  
**Direktor**

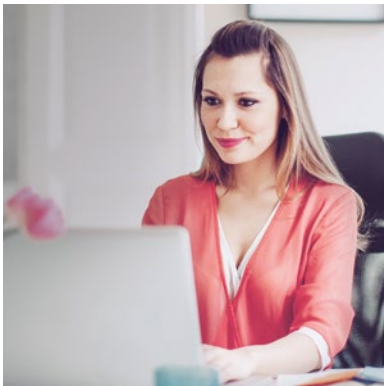
**ZHAW School of Management and Law**

## Gelingende Wirtschaft

Thesen, Fokuspunkte sowie Führung in der Transformation und was der Outdoor-Spezialist Transa damit zu tun hat.

9

---



## Was bleibt vom Homeoffice-Trend?

In der Folge des Lockdowns gingen manche Beobachter davon aus, dass sich Homeoffice generell durchsetzt. Doch fand ein grundsätzlicher Wandel statt?

21

---

## Was wäre, wenn du mehr Mut hättest?

SML-Alumnus Amadeo Disasi startete im privaten Kreis mit Anlässen zu psychologischen Themenbereichen. Heute berät er kleinere und mittlere Unternehmen zu diesem Gebiet.

26

---





## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Stark in turbulenter Zeit .....</b>	<b>6</b>
<b>Gelingende Wirtschaft .....</b>	<b>9</b>

### COMPETENCE

<b>COVID-19 als Digitalisierungstreiber .....</b>	<b>13</b>
<b>«Let's Biodesign!» .....</b>	<b>16</b>
<b>So funktioniert effizientes Personalrecruiting .....</b>	<b>19</b>
<b>Was bleibt vom Homeoffice-Trend? .....</b>	<b>21</b>
<b>Innovative Unternehmensfinanzierung .....</b>	<b>24</b>

### EXPERIENCE

<b>Was wäre, wenn du mehr Mut hättest? .....</b>	<b>26</b>
<b>Ich habe einfach Bock! .....</b>	<b>28</b>
<b>Kennen Sie Hocoma? .....</b>	<b>30</b>
<b>Der digitale Blick .....</b>	<b>32</b>
<b>Positive Business durch Positive Finance .....</b>	<b>34</b>
<b>«Positive Business Projects» .....</b>	<b>35</b>
<b>7 Tipps .....</b>	<b>37</b>

### EDUCATION

<b>Potenziale entfalten .....</b>	<b>38</b>
<b>Ein nachhaltiger Mehrwert .....</b>	<b>41</b>
<b>Positive Entrepreneurial Leadership .....</b>	<b>44</b>
<b>Mindfulness – Balsam für den Geist .....</b>	<b>48</b>
<b>Leadership in Krisenzeiten .....</b>	<b>50</b>

# Stark in turbulenter Zeit: Positive Leadership Hacks

Umsatzeinbussen, Ad-hoc-Digitalisierung, Homeoffice oder Kurzarbeit: Die COVID-19-Pandemie konfrontiert Unternehmen mit zahlreichen Veränderungen. Viele Führungskräfte und Mitarbeitende fühlen sich überfordert. Doch auf Dauer sind negative Emotionen kontraproduktiv: Ärger, Frust und Sorgen verengen unsere Denk- und Handlungsspielräume. Positive Empfindungen wie Freude, Interesse oder Dankbarkeit wirken hingegen wie kleine Kraftwerke der Veränderung. Wer sie kultiviert, erweitert die geistige Leistungsfähigkeit und fördert Kreativität – bei sich und den Mitarbeitenden. Positive Emotionen erweitern den Horizont. Das haben die Arbeiten der amerikanischen Emotionsforscherin Barbara Fredrickson gezeigt.

## Positive Emotionen kultivieren, den Horizont erweitern

Positiv führen in Zeiten der Krise heisst daher: den Einsatz von Mitarbeitenden und Fortschritte bewusst wahrnehmen, Erfolge wertschätzen und kommunizieren. Zum Beispiel mithilfe eines positiven Wochenrückblicks: Was lief in der abgelaufenen Woche besonders gut? Wie hat jeder Einzelne dazu beigetragen? Das menschliche Gehirn ist biologisch so programmiert, dass es Risiken und Probleme stärker wahrnimmt als Gelegenheiten und Erfolge. Mit einem positiven Tages- oder Wochenrückblick schlagen Sie dem «katastrophisch» veranlagten Hirn ein Schnippchen. Je überraschender, desto wirksamer sind auch kleine Gesten der Wertschätzung oder Belohnung: ein gemeinsames Gin-Tasting per Zoom mit Barmann und

vorab verschickten Feel-good-Paketen oder die gemeinsame Lauf-Challenge – Beispiele aus der Praxis.

## Stärken stärken, Flow erleben

Können Sie sich in Ihrem Job auf Tätigkeiten fokussieren, die Sie wirklich gut und gerne erledigen? Wenn dem so ist – Glückwunsch! Wenn nicht, dann gehören Sie zu den ca. 70 Prozent der Beschäftigten, die das laut Gallup-Studie selten oder gar nicht erleben. Wenn die Zeit bei der Arbeit verfliegt, wir alles um uns herum vergessen, dann sind wir im Flow. Wir sind motiviert und engagiert. Das geschieht dann, wenn wir über die nötigen Ressourcen zur Erledigung einer Tätigkeit verfügen, unsere Stärken und Kompetenzen einsetzen können. Welche Aktivitäten verleihen Ihnen einen Energieschub? Was sind die Dinge, die Sie besonders schnell begreifen oder abspeichern können? Wann und wo sind Sie in Ihrem Element? Oder: Was steht nie auf Ihrer To-do-Liste? Dinge, die wir automatisch erledigen, zeugen ebenfalls häufig von Stärken. Erkennen und nutzen Sie Ihre Stärken, um mehr Flow zu erleben. Gleiches gilt für die Belegschaft. Und nicht vergessen: Flexibilität und Autonomie in puncto Arbeitszeit und -organisation begünstigen das Entstehen von Flow.

## In menschliche Nähe investieren – trotz physischer Distanz

Menschen sind soziale Tiere. In allen empirischen Studien zum psychologischen Wohlbefinden erweist



### Christian Thiele

arbeitet als Coach und Führungskräftetrainer, er ist Experte für Positive Leadership und Partner von Yunel. In seinem Podcast «Positiv Führen» und in seinem neuen Buch «Positiv führen in schwieriger Zeit» erklärt er, wie Führende auch in turbulenten Zeiten mehr Zuversicht, Kreativität und Leistungsfähigkeit erreichen können – für sich selbst, die eigenen Mitarbeitenden, die Organisation. (Foto: Marc Wittkowski)

sich eines als verlässliche Grundlage für unsere Lebensqualität: die Qualität unserer Beziehungen. Erleben wir positive Beziehungen, schüttet unser Körper das Bindungshormon Oxytocin sowie Botenstoffe des Glücks aus. Wir fühlen uns lebendig. Umso mehr macht vielen Menschen die durch Corona erzwungene physische Distanz zu schaffen. Gerade in Krisenzeiten suchen wir intuitiv mehr von dem, was uns derzeit nur eingeschränkt zur Verfügung steht: menschliche Nähe, persönlichen Kontakt. Aktuell fehlen uns der Austausch am Kopierer, der Kaffeepausen- oder Kantinenplausch. Wer in Krisenzeiten positiv führt, kann diesen Mangel kompensieren – zumindest ein Stück weit. Durch gut strukturierte und konstruktiv geleitete virtuelle Meetings, die pünktlich starten und zur vereinbarten Zeit mit einem positiven Rückblick enden. Zusammenhalt trotz Abstand lässt sich auch durch gemeinsame Feierabendbiere, Kaffeepausen, Yogaklassen oder Filmabende per Skype oder Zoom herstellen. Zeigen Sie sich immer wieder als Mensch mit Herausforderungen, Sorgen und Fragen – nicht nur als Chef\*in oder Chef! Teilen Sie Ihre Gedanken und Fragen, was auch immer Sie beschäftigt. «Sharing is caring.»

### Mehr «Know-why» vermitteln

«Wer ein Wofür hat, erträgt jedes Wie.» Ursprünglich stammt dieser Satz von Friedrich Nietzsche. Der Wiener Psychologe und Auschwitz-Überlebende Viktor Frankl hat ihn berühmt gemacht. Wozu machen Sie Ihre Arbeit? Was zählt neben Karriere oder Gehalt? Was haben Ihre Kunden oder Partner von Ihren Pro-



### Dr. Kerstin Humberg

ist die Gründerin von Yunel, einem Berliner Start-up. Seit 2015 kombiniert Yunel Erkenntnisse aus der Glücks- und Hirnforschung mit strategischer Beratung, um menschliche Potenziale für die Gesellschaft zu entfalten. Gleichzeitig leitet die frühere McKinsey-Beraterin den Bereich Positive Business bei der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie in Berlin. Zu den Produkten und Dienstleistungen von Yunel gehören massgeschneiderte Trainings, Vorträge und «Life Maps». (Foto: Nina Tenhumberg)

dukten oder Dienstleistungen? Wem machen Ihre Angebote das Leben bequemer oder angenehmer? Wer es schafft, seinen Mitarbeitenden neben dem «Know-how» auch «Know-why» zu vermitteln, kann auch in schwierigen Zeiten motivieren und Engagement fördern. Begründen Sie Entscheidungen, erklären Sie den Mitarbeitenden, womit sie wozu beitragen. Das stärkt die Motivation! Neben Autonomie und Kompetenz ist das Erleben von Sinn ein zentraler Schlüssel für Motivation bei der Arbeit.

### Positive Ziele formulieren, Fortschritte zelebrieren

Warum neigen manche Menschen dazu, ständig ihren Rasen zu mähen? Nicht unbedingt, weil sie einen Wimbledon-Rasen wollen. Vielmehr, weil ein frisch gemähter Rasen, Bahn für Bahn, Erfolgserlebnisse beschert. Das Erleben von «Selbstwirksamkeit» ist ein weiteres Rezept positiver Führung in Zeiten der Veränderung. Selbstwirksam bin ich, wenn ich das Gefühl habe, ich kann etwas leisten, Dinge weiterbringen – statt immer nur wie der Hase der Karotte hinterherzuhopeln, ohne diese jemals zu erreichen. Ob Meilenstein

oder Schlusserfolg – machen Sie Fortschritte sichtbar. Für sich selbst und die Belegschaft. Gerade auch für Kollegen der IT- oder HR-Abteilung, deren Beiträge zum Unternehmenserfolg vielleicht weniger direkt sichtbar sind als die Erträge aus dem Vertrieb. Formulieren Sie Ziele, die ambitioniert und trotzdem erreichbar sind. Auch der Blick für Etappensiege stärkt die Selbstwirksamkeit. Zwar spricht nichts gegen sogenannte Everest-Ziele – inspirierende, anspruchsvolle Vorhaben. Ähnlich wie die Sterne, die man vielleicht nie erreicht, aber nach denen man seine Navigation, sein Tun und Handeln ausrichtet. Doch aktuell machen Sie sich und anderen das Leben leichter, wenn Sie Vorgaben machen, die trotz Homeschooling aus dem Homeoffice heraus zu schaffen sind.

### Sozialer Anstand – trotz Abstand

Wer jetzt auf Teufel komm raus seine Lieferanten knebelt, wer sich kurzfristig sämtlicher dauerhaften Verpflichtungen entledigt oder diese durch Armdrücken zu seinen Gunsten zurechtbiegt, kann die Ergebnisse fürs nächste Quartal vielleicht kurzfristig verbessern. Doch positive Führung heisst auch: Rücksicht nehmen auf die Menschen und Organisationen, mit denen ich zu tun habe. Womöglich in Vorleistung gehen. «Pay it forward», wie die Amerikaner sagen: in andere investieren und kooperieren, auch wenn sich die Bezahlung einer Leistung womöglich verzögert. Auch und gerade in Zeiten von Krise und Ungewissheit. Natürlich nur so weit, wie es die eigene Situation zulässt. Spätestens seitdem der Psychologe Daniel Kahneman 2002 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet worden ist, sollte es an der Zeit sein, die alte, kurzfristige Kosten-Nutzen-Orientierung über Bord zu werfen: Menschen, Teams und Organisationen sind keine rationalen Nutzen-Maximierer. Stattdessen bewegen wir uns in einem sich ständig verändernden Netz aus Reziprozitätsverhältnissen. Wie du mir, so ich dir? Zumindest früher oder später. Geben Sie – im Rahmen dessen, was Ihnen möglich ist! Über kurz oder lang wird es sich auszahlen.

### Bewusst die Perspektive wechseln

Und wenn allen positiven Führungsvorsätzen zum Trotz auch Sie der Mut einmal verlässt, versuchen Sie es mit einem bewussten Perspektivwechsel. Betrachten Sie verstörende Situationen durch neue «Linsen».

Nehmen Sie zum Beispiel eine lange Linse, um sich zu fragen: «Wie werde ich diese Situation in sechs Monaten wahrscheinlich bewerten und warum?» Eine breite Linse, um sich zu fragen: «Was kann ich in dieser Situation lernen? Wie kann ich daran wachsen?» Oder eine umgekehrte Linse in Konfliktsituationen: «Wie würde mein Kontrahent die Situation einem guten Freund beschreiben? Inwieweit mag auch diese Sichtweise richtig sein?» Auch die COVID-19-Pandemie lädt uns zu einem entsprechenden Gedankenexperiment ein. Stellen Sie sich und Ihren Kollegen drei Fragen. Erstens: Gibt es ein mögliches Szenario, bei dem sich Corona eines Tages als eine gute Sache erweisen könnte? Mehr Zeit für die Familie? Eine neue Art zu wirtschaften? Zweitens: Was kann ich bzw. was kann mein Team tun, um dieses Szenario zu verwirklichen? Wie können wir dazu beitragen, Corona zu einer Erfahrung zu machen, die wir alle eines Tages feiern können? Führung neu denken? Weniger Geschäftsreisen? Drittens: Wie könnte unser erster Schritt in diese Richtung aussehen? Allein das Nachdenken über diese Fragen führt uns in einen anderen emotionalen Zustand, einen, der lösungsorientiert ist.

## Was verbirgt sich hinter Positiver Psychologie?

Die Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelingenden Leben. Dazu gehört natürlich auch die Arbeit. Im Kern geht es um die Frage, was gesunde Menschen brauchen, um ihr Potenzial optimal zu entfalten. Dabei geht es beispielsweise um die Ursache und Wirkung von Emotionen, stärkenbasierte Entwicklung, Werte, Beziehungen und Sinn. Unter welchen Bedingungen können Menschen am besten arbeiten? Was motiviert uns im beruflichen Kontext? Und wie können wir Transformationsprozesse so gestalten, dass Führungskräfte und Mitarbeitende den Wandel als Chance und sinnvoll erleben? Das sind typische Fragestellungen, mit denen wir uns als Business Trainer und Berater für Positive Psychologie beschäftigen.



# Gelingende Wirtschaft

In der westlichen Welt, in der Religion und Politik als Orientierungssysteme an Bedeutung verloren haben, trägt die Arbeit eine grosse existenzielle Resonanzlast. Die Wirtschaft muss sich entsprechend transformieren.

5 Thesen zur Transformation der Wirtschaft	
1	Die Umgestaltung unseres Ökosystems in eine sinnorientierte, organische und nicht organisierte (Welt-)Gemeinschaft ist alternativlos.
2	Arbeit bildet den Nukleus für diese unabdingbare Transformation: Über die Arbeit fühlen sich Menschen existenziell mit der Gesellschaft verbunden.
3	Der rein ökonomische Tausch Geld gegen Arbeitszeit stellt viele Menschen nicht mehr zufrieden.
4	Wenn die Wirtschaft Taktgeber der Transformation sein will, können Effizienz und Rentabilität nicht das zentrale Wertesystem sein.
5	Die Transformation findet in verschiedenen Räumen mit klaren Brennpunkten statt.

## Vier Räume einer Transformation

Grundsätzlich geschieht die Transformation einer Firma in vier Räumen: dem operativen, dem strukturellen, dem kulturellen und dem persönlichen Raum. Diese Räume sind während des ganzen Prozesses im Gleichgewicht, stehen miteinander aber in einer stetig sich verändernden Abhängigkeit. Die Bewegungen finden nie gleichzeitig statt. Sie reagieren je nach Resonanzfähigkeit unterschiedlich auf die Impulse im Unternehmen. Wird die Dissonanz in der Bewegung zu gross, bricht das Gefüge zusammen. Andererseits gibt es ohne Spannung keine Bewegung. Die Bewegungen sind in dieser Logik zwar nicht kontrollierbar,

aber leb- und erlebbar. Orientierung wird entsprechend nicht mehr durch Kontrolle herbeigeführt. Sie basiert vielmehr auf dem Vertrauen in ein integrales Werte- und Wahrnehmungssystem, das einer organischen Logik folgt.

## Drei Fokuspunkte einer Transformation

### Fokuspunkt 1: Erfahrungsräume schaffen

Neurobiologische Erkenntnisse zeigen, dass sich Handlungsänderungen nicht appellhaft einfordern lassen. Denkmuster, nach denen wir handeln, formen sich durch Erfahrungen. Um eine Veränderung zu erwirken, sind eigene, das Vertrauen in das Unvertraute stärkende neue Erfahrungsräume erforderlich. Denn erst wenn die Erfahrung auch im Tun erkennbar wird, verändert sich sowohl das Denken als auch das Handeln und somit der Mensch in seiner Persönlichkeit und Haltung – und damit die Kultur des Unternehmens. Nur das Erfahrbare kann helfen, Zutrauen zum Fremdartigen zu erlangen und die erforderliche Sicherheit und Souveränität gegenüber dem Neuen zu gewinnen.

Verschiedene Methoden können helfen, Erfahrungsräume bereitzustellen, bestehende Strukturen und Abläufe zu brechen, Fragestellungen neu zu beantworten, ein neues Vokabular einzuführen und alternative Umgangsformen zu finden. Wenn Selbstorganisation jedoch ausschliesslich als Methodenwelle verstanden wird, um in einer sich verändernden Welt leistungsfähiger, schneller und erfolgreicher zu werden, vergibt man die Chance, sich als Mensch zu verändern. Gerade mit kollaborativen Methoden können alte Denkmuster aufgebrochen werden. Die daraus resultierenden Haltungsänderungen bewirken mehr für das Unternehmen als nur die Lösung eines anstehenden Problems.

Damit die gesetzten Impulse im Alltag erkennbar werden, braucht es primär das Verständnis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass es für keine neue Aufgabe oder kein neues Projekt eine fixe Herangehensweise gibt. Es braucht die Bereitschaft, alle alten Herangehensweisen, Prozesse, Gruppenzusammensetzungen und Rollenverteilungen hinterfragen zu dürfen (vielleicht sogar zu müssen). Dies zwingt die Teams, sich immer wieder neu zu orientieren. Die so generierte Spannung (positive und negative) wird genutzt, um die neu gelernten Methoden anzuwenden.

Das *WIE* im Alltag ist also entscheidend. Denn Beziehungen zwischen Menschen im Alltag gestalten die Unternehmenskultur, die somit von jedem Einzelnen mitgeformt wird!

### Fokuspunkt 2: kritische Masse schaffen

Alle Mitarbeitenden müssen offen sein für Veränderungen. Es braucht aber zusätzlich die Mutigen, die offensiv und lustvoll Neues ausprobieren wollen. Diese Schlüsselpersonen definieren sich zu Beginn der Transformation durch die hierarchische Position. Es sind aber auch Personen, welche die Fähigkeit haben, Menschen für etwas zu begeistern und als Multiplikatoren zu wirken. Das Wichtigste sind eine hohe Übereinstimmung in den Haltungen und Überzeugungen der Schlüsselpersonen sowie der unbedingte Wunsch, das eigene Denkmuster zu hinterfragen und einen persönlichen Entwicklungsprozess zu gehen. Diese Mischung schafft die kritische Masse, welche die Transformation in Gang bringt.

Die persönliche Haltungsänderung ist kein technischer Vorgang wie der Wechsel eines Betriebssystems. Sie wird nicht über Nacht aufpoppen und schon gar nicht per Command and Control im Unternehmen eingeführt. Es ist ein persönlicher und kontinuierlicher Reifeprozess, der alle Lebensbereiche tangiert und so zu einem Teil der persönlichen Lebensgeschichte wird. Es geht also nicht nur darum, zu diskutieren und zu reflektieren, sondern um reale Erfahrung, reales Erleben: die Wirkung auf die Persönlichkeit und das Loslassen alter Überzeugungen, damit das Neue entstehen kann. Dazu braucht es Resonanzräume.

In der Physik wird mit dem Begriff der Resonanz ein schwingendes System bezeichnet, in dem sich die beiden Seiten, Subjekt und Objekt, wechselseitig anregen. Im gesellschaftlichen Kontext ist Resonanz bzw. Resonanzlast nach dem Soziologen Hartmut Rosa stets eine zweiseitige Beziehung. Ob sich Resonanz einstellt und die zwei Seiten sich aufeinander einschwingen, hängt von beidseitigen Austauschprozessen ab, die nicht kontrollierbar sind.

Erfahrungen im Resonanzraum sind real und physisch. Die Forschung zeigt, dass zur Kreierung dieser neuen Erfahrungswelten ergebnisoffene Experimente zielführend sind. Experimente stellen das mächtigste, in den Naturwissenschaften längst bewiesene Fortschrittsprinzip dar. Sie erzeugen die für die Transformation so dringend benötigten neuen Beobachtungswelten.



## «Nur das Erfahrbare fördert das Zutrauen zum Unvertrauten.»

### Fokus 3: Raum für Impulse geben

Wenn wir davon ausgehen, dass sich Menschen stetig weiterentwickeln bzw. lernen wollen, gilt das auch für einen Gruppenkörper und mit gleicher Logik auch für ein Unternehmen. Weiterentwickeln in diesem Sinne hat nichts mit der klassischen Karriereleiter zu tun, sondern mit der Entwicklung des Reifegrades. Wenn wir versuchen, diesen gewünschten Entwicklungsschritten Raum zu geben, gehen stetige Impulse durch das Unternehmen. Je nach Resonanzfähigkeit können sie aufgenommen und sichtbar gemacht werden.

Es ist ein kontinuierlicher und endloser Tanz, mit den Impulsen wachsam umzugehen und zu antizipieren, welcher der vier bereits erwähnten Räume (Struktur, operativ, Kultur, Persönlichkeit) zu welchem Prozess bereit ist und welche Prozesse dies wiederum in den anderen Räumen und den dahinterstehenden Menschen auslösen könnte. Je nach Resonanzfähigkeit werden so Räume geöffnet, um die Prozesse gemeinsam zu starten und sichtbar zu machen und die Entwicklung von Mensch und Unternehmen voranzutreiben.

### Führen in der Transformation

Führungs- bzw. Schlüsselpersonen, welche die Fähigkeit haben, Menschen für etwas zu begeistern, spielen bei der Transformation eine zentrale Rolle.

Führung ist heute ein ideologisch aufgeladenes Narrativ:

- Führung ist, was formal legitimierte Führungskräfte tun. Es gibt Leader mit Weisungsmacht und Gestaltungsanspruch und Follower, die ausführen.
- Führungsaufgaben sind statisch und personen-zentriert zu- und aufteilbar. Die Führungsfunktionen lassen sich modellhaft institutionalisieren und mittels Techniken und Tools operationalisieren.
- Der Status von Führungspersonen ist mit gesellschaftlichem Prestige verbunden.

Die Leadership-Forschung zeigt, dass dies ein Auslaufmodell ist und der Trend zu Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kollaboration geht. Verantwortlich dafür ist das Umfeld, in dem Führung stattfindet. Den Kern der neuen Führungsphilosophie bildet die Mobilisierung der dezentralen Intelligenz. Es muss ge-



## INPUT

lingen, die im Menschen und im menschlichen Zusammenleben angelegten Potenziale stärker zu entfalten und geteilte Expertise und geteiltes Wissen zu nutzen. Erforderlich sind:

**Die andere Haltung: fahrlässiges Zutrauen und loslassen.** Notwendig ist der individuelle Einstellungswechsel weg von «Ich, mit meiner eigenen Intelligenz, muss als heroische(r) Einzelentscheider(in) überzeugen» hin zu «Das Wirkmächtigste, was ich tun kann, ist, die im Kollektiv vorhandene Urteilskraft zu mehren und zu bergen». Wenn ich von einem positiven Menschenbild ausgehe und auf die Urteilskraft und Mündigkeit der Mitarbeitenden vertraue, traue ich ihnen etwas zu und bin bereit, konsequent loszulassen.

**Die andere Methodik: experimentell annähern und die Organisation entscheiden lassen.** Im Zentrum stehen das ergebnisoffene Erkunden, das Probieren, das adaptive Lernen und das kontinuierliche Annähern, nicht mehr das rationale Verstehen. Mit Experimenten führen wir absichtlich die Unsicherheit ins Unternehmen ein und verstehen die Organisation als Labor. Das Experiment ersetzt die klassische prospektive Strategie.

**Das andere Rollenverständnis: am System arbeiten und Sog erzeugen.** Die Führungsaufgabe nimmt der CEO folgerichtig indirekt wahr, indem er sich primär als Ermöglicher mit dem organisationalen Rahmen beschäftigt. In jeder Organisation liegt vieles im Verborgenen, das erst sichtbar wird, wenn die Bedin-

gungen stimmen. In diesem Bewusstsein entfernt er oder sie alles, was dazu beiträgt, dass sich Mitarbeitende organisiert, verwaltet und bevormundet fühlen. Der CEO nimmt bewusst Druck aus dem System und schafft den Rahmen, damit sich die Organisation zu einem sozialen Netzwerk entwickeln kann und sich Resonanzräume bilden können.

Der Outdoor-Spezialist Transa befindet sich seit Längerem mitten in der oben beschriebenen Transformation und erlebt Reorganisation täglich. Wie sich für neue Bewegungsabläufe neue Synapsen im Hirn bilden müssen, lernte Transa, sich über neue Gefässe zu verknüpfen. Das Arbeiten z. B. im Synchronisationskreis (Multiplikator von Handlungsfragen), in einer Fokusgruppe (Priorisierung von Unternehmensprojekten) oder einem Themenboard (Verbindung des Kernprozesses mit der Kommunikation) ermöglicht den Mitarbeitenden in hierarchieübergreifenden Rollen zu wirken und aus dem situativen Wissen in eine Leadfunktion zu gehen. Die klassische Geschäftsleitung hat sich dadurch aufgelöst. Rund um das Thema Host & Learn haben sich bei Transa Menschen vereint, die sich gegenseitig die wahrgenommenen Impulse spiegeln, um so ein Maximum an Resonanz zur Verfügung zu haben. Auf dieser nie endenden Reise experimentiert Transa mutig und versucht, dem Raum zu geben, was entstehen will.



**Dani Humbel,**  
CEO Transa



**Hans A. Wüthrich,**  
Prof. Dr. oec., Managementforscher,  
UniBw München



**Martin Eisenhut,**  
Facilitator, Transa



**Juerg Hostettler,**  
Leiter Kommunikation, ZHAW School  
of Management and Law

Die Autorenschaft hat sich aus der Netzwerkgruppe MOG (Mensch, Organisation, Gesellschaft) gebildet. Diese beschäftigt sich mit Fragen der Transformation der Wirtschaft und möglichen neuen individuellen und institutionellen Gestaltungsfeldern. Die Gruppe besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, der Wissenschaft (u. a. auch der ZHAW) und der Beratung.





# COVID-19 als Digitalisierungstreiber

**Die Corona-Krise stellt eine grosse Belastungsprobe für die Firmen dar und beschleunigt gleichzeitig den laufenden digitalen Transformationsprozess. Unternehmen sind darüber hinaus gefordert, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.**

Die COVID-19-Pandemie ist für viele Unternehmen eine existenzielle Herausforderung. Jede Krise hat aber auch eine andere Seite: Sie kann einen Anstoss dazu bieten, bestehende Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und anzupassen. Mit der «ZHAW Managers Survey» haben Michael Farley, Christian Graf, Florian Keller und Benedikt Zoller-Rydzek von der ZHAW School of Management and Law im April dieses Jahres die Reaktion von Schweizer Firmen auf die Corona-Krise untersucht. An der entsprechenden Online-Umfrage nahmen über 200 Managerinnen und Manager von Schweizer Unternehmen teil.

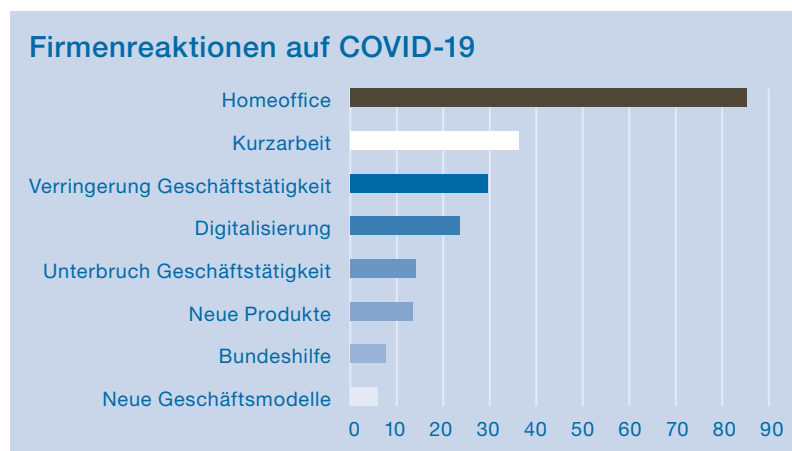
## **Eine kurzfristige Krise?**

Die meisten der Befragten beurteilten die (negativen) Auswirkungen der Krise als dramatisch, allerdings wurde ihre Dauer als relativ kurzfristig eingeschätzt. Die stärksten ökonomischen Auswirkungen wurden bereits für Mitte Juli 2020 erwartet. Für die Zeit danach gingen die Be-

**«Ein verbessertes Geschäftsmodell würde viele Unternehmen langfristig wettbewerbsfähiger machen.»**

fragten von einer stetigen Besserung aus und erwarteten bereits für Ende 2020, dass der Geschäftsgang wieder das Niveau von 2019 erreichen und eine «neue Normalität» (New Normal) eintreten werde. Damit sind die Schweizer Managerinnen und Manager viel optimistischer als zahlreiche Wirtschaftsexpertinnen und -experten, die eine viel längere Dauer der Corona-Krise vorhersagen.

Zum Zeitpunkt der Umfrage befanden sich viele Firmen im Krisenmodus und versuchten vor allem, negative Einflüsse zu minimieren. Dabei stand die Kostensenkung im Vordergrund. Eine Anpassung an die neue Situation hatte (noch) kaum begonnen. Diese Zurückhaltung kann grösstenteils auf die mehrheitlich erwartete kurze Dauer der Krise zu-



Anteil in Prozent. Mehrfachnennung möglich. Quelle: ZHAW Managers Survey



rückgeführt werden. Schätzen die Befragten die Dauer der Krise als länger ein, setzen ihre Unternehmen umso stärker auf Adaption.

## Digitaler Transformationsprozess

Die Pandemie hat nicht zu einem völligen Stillstand der Wirtschaftswelt geführt, sondern viele fundamentale Transformationsprozesse beschleunigt, zum Beispiel im Bereich Digitalisierung. Die Krise sollte daher auch als Chance gesehen werden, sich neu auszu-

richten. Ein neues und verbessertes Geschäftsmodell würde viele Unternehmen langfristig und global wettbewerbsfähiger machen. Denn es gibt genügend Herausforderungen für Schweizer Firmen, sich international besser zu positionieren – etwa den Klimawandel oder die sich stetig ändernden Konsumgewohnheiten der Generationen X, Y und Z.

Während Schweizer Unternehmen die Geschäftsmodelle also nur vereinzelt aufgrund der Corona-Krise angepasst haben (lediglich 5,5 Prozent der Managerinnen und Manager nannten diese Reaktion), zeigte die Studie einen deutlichen Schub bei Digitalisierungsthemen: So stieg der Absatz über digitale Kanäle um beinahe 5 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2019. Auch die digitale Produktion und das digitale Marketing legten zu. Die grössten Veränderungen werden im Bereich Homeoffice erwartet. Aufgrund des Social Distancing nahm das Arbeiten von zu Hause aus während der Krise signifikant zu und wird auch danach eine wichtige Rolle spielen.

Damit hat die Pandemie einen digitalen Transformationsprozess ausgelöst: Während viele Unternehmen in der Vergangenheit nur über die Digitalisierung gesprochen haben, wurden die entsprechenden Themen in den letzten Monaten nun wirklich angepackt. Aufgrund der Krise nutzen Unternehmen jetzt vermehrt digitale Kanäle, um Umsätze zu erzielen, mit ihren Kunden zu kommunizieren und Arbeitsprozesse zu organisieren. Trotz aller negativen Auswirkungen von COVID-19 ist dieser digitale Transformationsprozess eine positive Entwicklung.

[www.zhaw.ch/imi/corona-studie](http://www.zhaw.ch/imi/corona-studie)



### Florian Keller, Dr.

leitet das Center for EMEA Business der ZHAW School of Management and Law. Er ist zudem Studienleiter des MBA. In seiner Forschung konzentriert er sich auf die Schnittstelle zwischen internationaler Politik und internationalem Business.



### Benedikt Zoller-Rydzek, Dr.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for EMEA Business der ZHAW School of Management and Law und forscht zum Verhalten von multinationalen Firmen und zum internationalen Handel.

# «Let's Biodesign!»: vom Operationssaal zum disruptiven Medizinprodukt

Der Biodesign-Ansatz ist eine innovative Ausbildungsmethodik für die Entwicklung radikaler Produktinnovationen in Healthcare-Unternehmen. Sie zielt konsequent auf die Praxis und vermittelt Studierenden unternehmerische Kompetenzen.

Die Biodesign-Idee ist einfach: In interdisziplinären, Start-up-ähnlichen Teams lernen Masterstudierende, medizinisch relevante Produktideen zu entwickeln: von der Bedürfnisanalyse im Spital über einen Prototypen bis zur möglichen Patentanmeldung und Investorenpräsentation. Dieses wegweisende, praxisorientierte Ausbildungskonzept wurde von der Stanford University entwickelt. Als erste Hochschule im deutschsprachigen Raum hat es die ZHAW School of Management and Law 2019 in ihre Managementweiterbildung aufgenommen und führt es im August 2021 auch im Rahmen einer zweiwöchigen Summer School im Masterstudium ein.

## Holistisch und interdisziplinär

Der Biodesign-Ansatz lehrt dabei einen holistischen Innovationsprozess, der zukünftige Projektleiter(innen) und Start-up-Gründer(innen) befähigt, ambitionierte Medtech-/Digital-Health-Projekte erfolgreich zu leiten. Am konkreten Produktprojekt erlernen die Teilnehmenden





«Clinical Immersion» im Swiss-Biodesign-Weiterbildungskurs 2019 am Kantonsspital Winterthur.

### «Im Biodesign-Programm kommt dem Beobachten der Kundinnen und Kunden in Alltagssituationen eine zentrale Bedeutung zu.»

Design-Thinking-Methoden, Patentrecherchen, Regulatory-, Health-Economics- und Finanzierungsstrategien, insbesondere in Kleingruppencoachings durch erfahrene Industrieexpertinnen und -experten. Eine weitere Besonderheit des Konzepts sind die interdisziplinären Projektteams, deren Mitglieder technisches, medizinisches oder betriebswirtschaftliches Fachwissen einbringen. Ab dem ersten Tag arbeiten diese Projektgruppen an der Untersuchung des Marktpotenzials unterschiedlicher Ideen und schliesslich an Experimenten und Konzepttests.

#### Beobachten statt nur befragen

«Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt «schnellere Pferde.» So äusserte sich Henry Ford zum Thema Kundenbefragung

gen. Empirische Marktforschung basiert traditionell auf unterschiedlichen Formen qualitativer und quantitativer Befragungen. Sie sind für viele Marketingfragen hilfreich, stossen aber bei der Generierung radikal neuartiger Produktideen schnell an Grenzen. Ihre Hauptschwäche liegt darin, dass sie nur erfassen, was Befragungsteilnehmende willens oder fähig sind, verbal auszudrücken. Im Biodesign-Programm kommt daher dem Beobachten der Kundinnen und Kunden in Alltagssituationen und Konzepttests mit Prototypen eine zentrale Bedeutung zu. Durch die sogenannte «Clinical Immersion» im Spital werden auch latente, nicht verbalisierte Verhaltensweisen und Bedürfnisse erfasst und systematisch auf ihr Innovationspotenzial untersucht.

## GENERAL MANAGEMENT

### Radikale, patentierbare Produkte anvisieren

Nachdem während des Spitalaufenthalts Optimierungsfelder identifiziert wurden (z.B. chirurgische Eingriffe mit hohen Mortalitätsraten, lange Spitalaufenthalte oder besonders kostenintensive Prozesse), gilt es, sie nach ihrer Wichtigkeit zu priorisieren. Erst nach systematischen Marktsegment- und Risikoanalysen suchen die Projektteams mit verschiedenen Kreativmethoden nach technologischen Lösungsansätzen, die den aktuellen «Standard of Care» wesentlich verbessern könnten. So haben Alumni des Stanford-Biodesign-Programms in den 20 Jahren seines Bestehens mehr als 50 Start-ups gegründet und dazu beigetragen, dass mehr als zwei Millionen Patientinnen und Patienten weltweit mit wirksameren Medizinprodukten behandelt wurden.

**«Alumni des Biodesign-Programms haben dazu beigetragen, dass mehr als zwei Millionen Patientinnen und Patienten mit wirksameren Medizinprodukten behandelt wurden.»**

Mit dem Swiss-Biodesign-Programm geht die ZHAW School of Management and Law neue, interdisziplinäre Wege. Der Lehrgang steht Healthcare- und innovationsinteressierten Masterstudierenden aller Departemente offen. Er findet vom 16. bis 31. August 2021 als Summer School mit maximal 16 Teilnehmenden statt und ist in mehreren MSc-Studiengängen anrechenbar. Für Fragen stehen wir gern zur Verfügung: [biodesign.sml@zhaw.ch](mailto:biodesign.sml@zhaw.ch).



#### **Mathias Bonmarin, Prof. Dr. sc. nat.**

ist Leiter des Forschungsschwerpunkts Sensorik und Messsysteme am Institut für Computational Physics der ZHAW School of Engineering. Er ist Co-Gründer mehrerer Medtech-Start-ups und berät Healthcare-Unternehmen.



#### **Jens Haarmann, Dr. oec.**

ist Dozent für Product Management am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law sowie Studienleiter des CAS Swiss Biodesign for MedTech Innovators und des CAS Health Care Marketing.

# So funktioniert effizientes Personalrecruiting

Die erste «Digital Job Fair» der ZHAW School of Management and Law ermöglichte es Anwaltskanzleien, Unternehmen und Paralegals, sich online auszutauschen. Der Anlass stiess auf reges Interesse.

Paralegals werden von Firmen aus dem ganzen Spektrum der Schweizer Wirtschaft eingestellt: Sie sind etwa bei Banken und Versicherungen, in der öffentlichen Verwaltung, in der Industrie oder bei Rechtsanwälten tätig. Am 4. Juni 2020 fand die erste «Digital Job Fair» statt, die von der ZHAW School of Management and Law (SML) durchgeführt wurde. Der Anlass bot Anwaltskanzleien und Unternehmen eine Plattform, um online geeignete Paralegals kennenzulernen, und ermöglichte diesen umgekehrt, sich ein Bild von potenziellen Arbeitgebern zu machen. Insgesamt nahmen rund 50 Paralegals und 10 Unternehmen aus verschiedensten Branchen teil. Der Event stiess aufseiten der Paralegals wie auch der Unternehmen auf Anklang: Geschätzt wurden der unkomplizierte und effiziente Austausch, die positive Atmosphäre und nicht zuletzt das innovative Konzept. Das zeigen die Stimmen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Mit der Digital Job Fair für Paralegals übernimmt die SML eine Vorreiterrolle: Sie beschreitet damit neue Wege in eine digitale Zukunft und nimmt ihre Verantwortung als Ausbildungsinstitution gegenüber Arbeitgebern und -nehmern in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wahr. Aus diesem Grund erhob die SML für die diesjährige Digital Job Fair auch keine Teilnahmegebühren. Der Anlass wird im kommenden Jahr wieder stattfinden und bietet den Teilnehmenden eine Reihe von Vorteilen – von der einfachen Anmeldung bis zum individuellen Matchmaking.

**Aleksandra Bzdzikot:**

*«Gute und komfortable Kontaktmöglichkeit mit zukünftigen Arbeitgebern, besonders in Corona-Zeiten. Positive und dynamische Atmosphäre.»*

## SWISS PARALEGAL ASSOCIATION

Die Digital Job Fair für Paralegals wurde unterstützt durch die Swiss Paralegal Association. Als Verband nimmt die Swiss Paralegal Association in umfassender Weise die Interessen der in unterschiedlichen Arbeitsgebieten tätigen Paralegals wahr. Sie ist Ansprechpartnerin und Vermittlungsstelle für Behörden, Arbeitgeber und Paralegals, bietet eine auf die Bedürfnisse der Mitglieder zugeschnittene Informationsplattform und fördert den Meinungs- und Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern.

Kontakt: [info@swissparalegal.ch](mailto:info@swissparalegal.ch)

### Jürg Frick von Homburger AG:

*«Eine digitale Job Fair wie die der ZHAW eröffnet einer Kanzlei wie Homburger ganz neue Wege für ein effizientes Personalrecruiting.»*

### Sabine Byland von EMA Partners Switzerland:

*«Durch den Einsatz zeitgemässer Technologien können Arbeitgeber und Kandidaten wertvolle Zeit und Kosten sparen.»*

## DIGITAL JOB FAIR 2021

Donnerstag, 27. Mai 2021

[www.zhaw.ch/zwh/digitaljobfair](http://www.zhaw.ch/zwh/digitaljobfair)



### Patrick Krauskopf, Prof., Dr. iur., LL.M., RA

ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law sowie Chairman von Agon Partners Legal AG. Zuvor war er WEKO-Vizedirektor und Gerichtsschreiber am Schweizer Bundesgericht.



### Samantha Napoli

ist Leiterin des Zentralen Tagungsmanagements der Abteilung Business Law sowie Weiterbildungskoordinatorin an der ZHAW School of Management and Law.



# Was bleibt vom Homeoffice-Trend?

**Viele Menschen haben im Lockdown von zu Hause aus gearbeitet. In der Folge gingen manche Beobachter davon aus, dass sich Homeoffice generell durchsetzt. Tatsächlich hat sich die Nutzung dieser Arbeitsform intensiviert. Bisher findet aber kein grundsätzlicher Wandel statt.**

Zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie in der Schweiz wurden unterschiedliche Massnahmen ergriffen, darunter die Empfehlung, wenn möglich von zu Hause aus zu arbeiten. Viele Medien haben in der Folge einen langfristigen Trend hin zu Homeoffice auch über das Ende des Lockdowns hinaus vorausgesagt. Doch wie hat sich die Verbreitung von Homeoffice tatsächlich entwickelt und welche Branchen setzen in welchem Ausmass darauf? Analysen mit dem «COVID-19 Social Monitor» des Winterthurer Instituts für Gesundheitsökonomie liefern Antworten auf diese Fragen.

## Anstieg schon vor Corona

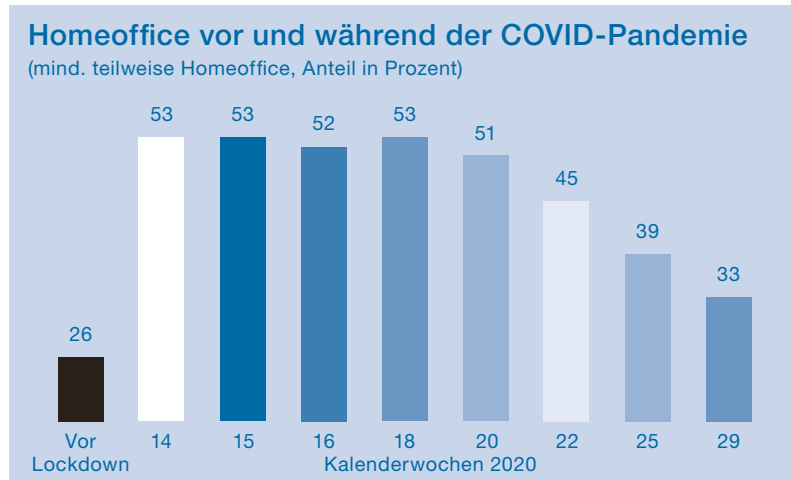
Ortsunabhängiges Arbeiten ist in der Schweiz schon lange ein Thema. Gemäss der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) ist die Verbreitung der sogenannten «Teleheimarbeit» in den letzten Jahren stark angestiegen: 2001 nutzte kaum jede zehnte Person zumindest gelegentlich diese Arbeitsform, 2019 war es beinahe jede vierte Person. Gemäss der bisherigen Forschung sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die im Homeoffice arbeiten, zufriedener mit dem Job und erleben ihre Arbeit dort als produktiver. Telearbeit hat zudem das Potenzial, die Work-

Family-Balance zu verbessern und Stress zu reduzieren. Die Kehrseite liegt in der Gefahr der sozialen und professionellen Isolation und vermehrter Family-to-Work-Konflikte.

## Die Hälfte arbeitete im Lockdown zu Hause

Im Rahmen der Pandemiebekämpfung sprach der Bundesrat am 13. März 2020 (KW 11) eine Homeoffice-Empfehlung aus. Während des Lockdowns arbeiteten darauf über 50 Prozent der Erwerbstätigen zumindest teilweise von zu Hause aus. Erst nach der Wiederöffnung von Läden, Restaurants, Museen, Bibliotheken und Märkten sowie der Wiederaufnahme des Präsenzunterrichts an Primar- und Sekundarschulen am 11. Mai sank dieser Wert erstmals wieder unter 50 Prozent. Das geschah, obwohl der Bundesrat die Homeoffice-Empfehlung erst am 19. Juni 2020 (KW 25) aufhob. Der Anteil sank in der Folge kontinuierlich und erreichte Mitte Juli (KW 29) 33 Prozent. Er lag damit noch leicht über dem Wert von 26 Prozent vor dem Lockdown. Allerdings war der Anteil der Erwerbstätigen, die «ausschliesslich» oder «hauptsächlich» im Homeoffice arbeiten, mit gesamthaft 19 Prozent in der Kalenderwoche 29 immer noch deutlich höher als vor dem Lockdown (7 Prozent).

## PUBLIC SECTOR



Haben Sie in den letzten 7 Tagen von zu Hause aus gearbeitet (Homeoffice)?

Antwortskala: ja, ausschliesslich; ja, hauptsächlich; ja, teilweise; nein.

(Quelle: COVID-19 Social Monitor)

Erwartungsgemäss gab es in der Nutzung von Homeoffice starke Unterschiede zwischen den Branchen: In den Bereichen Finanzen, IT, Kommunikation sowie Forschung und Entwicklung arbeiteten in den ersten Wochen des Lockdowns bis zu 82 Prozent im Homeoffice. Auch in der Bildung und öffentlichen Verwaltung war der Anteil mit bis zu 73 Prozent vergleichsweise hoch. Im Gesundheits- und Sozialwesen lag er mit bis zu 31 Prozent während des Lockdowns im Vergleich zu den übrigen Gruppen auf einem relativ tiefen Niveau. Gleiches gilt für Verkehr, Logistik, Handel oder das Baugewerbe.

### COVID-19 Social Monitor

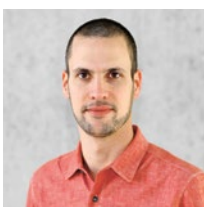
Der COVID-19 Social Monitor ermöglicht ein zeitnahes Monitoring der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Bevölkerung: Das Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie der ZHAW School of Management and Law untersucht in Zusammenarbeit mit dem Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention der Universität Zürich seit Ende März regelmässig das Befinden der Schweizerinnen und Schweizer während der COVID-19-Pandemie mittels einer repräsentativen Panelbefragung.

[www.zhaw.ch/wig/covid-social-monitor](http://www.zhaw.ch/wig/covid-social-monitor)



#### Sarah Heiniger

ist wissenschaftliche Assistentin im Team Versorgungsforschung am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie der ZHAW School of Management and Law. Aktuell arbeitet sie am Projekt COVID-19 Social Monitor mit.

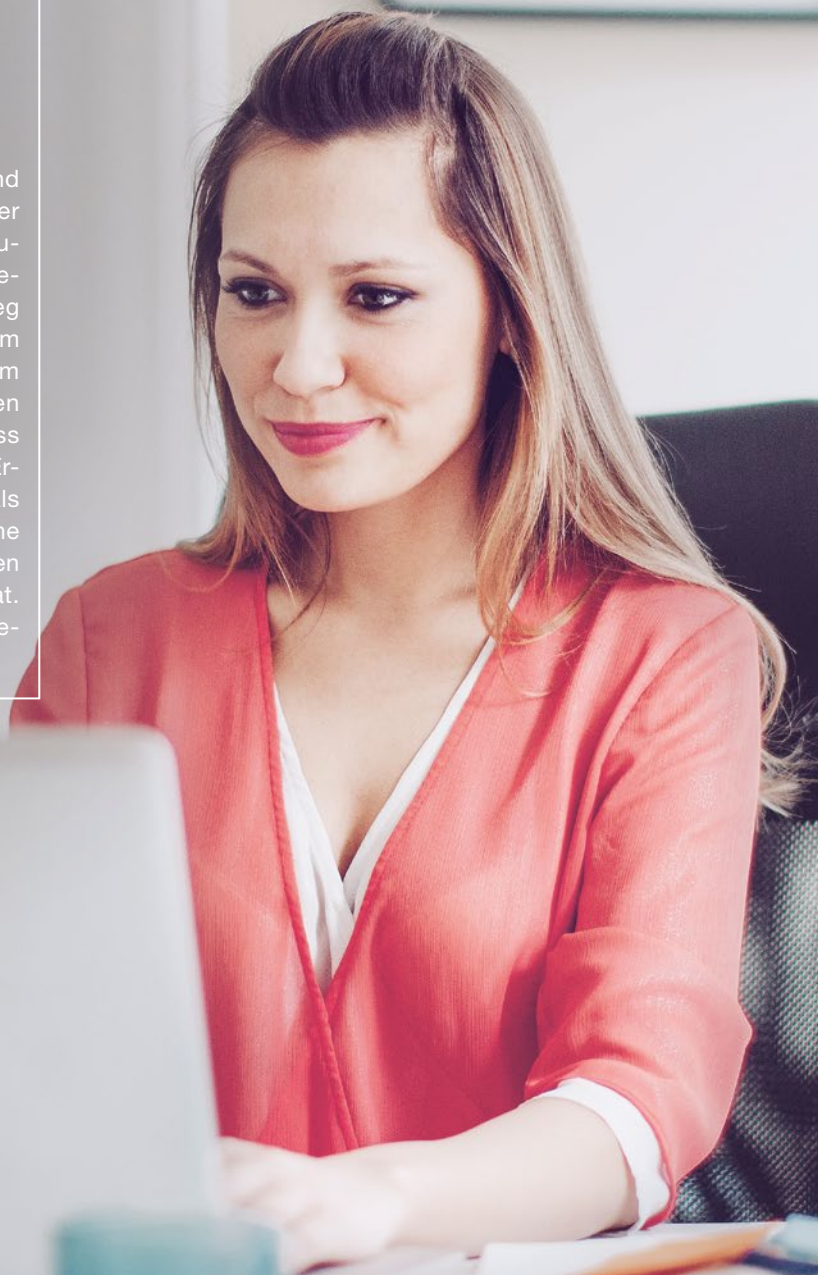


#### Marc Höglinger, Dr.

ist Leiter Versorgungsforschung und Dozent am Winterthurer Institut für Gesundheitsökonomie der ZHAW School of Management and Law. Seit Beginn der Corona-Krise untersucht er im Rahmen des COVID-19 Social Monitor die vielfältigen Auswirkungen der Pandemie auf die Bevölkerung.

# Was passiert in Zukunft?

Rund die Hälfte der Erwerbstätigen, die während des Lockdowns nicht von Arbeitslosigkeit oder Kurzarbeit betroffen waren, leistete ihre Arbeit zumindest teilweise im Homeoffice. Mit der Aufhebung des Lockdowns fanden viele wieder den Weg zurück ins Büro. Ob der Trend hin zu vermehrtem Homeoffice anhalten wird und wenn ja, in welchem Ausmass, dürfte sich in den kommenden Monaten zeigen. Unsere Analysen deuten darauf hin, dass zumindest noch bis im Sommer leicht mehr Erwerbstätige im Homeoffice gearbeitet haben als vor dem Lockdown und dass insbesondere eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen einen grossen Teil ihres Arbeitspensums zu Hause erbracht hat. Homeoffice wurde somit nicht sehr stark ausgeweitet, aber intensiviert.



# Innovative Unternehmens- finanzierung

**Für das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen  
spielen Unternehmen eine wichtige Rolle.  
Neue Ansätze in der Unternehmensfinanzierung  
können sie dabei unterstützen.**

Dass Nachhaltigkeit nicht nur mit der Reduktion negativer sozialer und ökologischer Footprints zu tun hat, sondern Lösungen mit spezifisch positivem Einfluss beinhaltet (z.B. die aktive Entnahme von CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre), ist spätestens seit der Lancierung der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der UNO bekannt. Wird Nachhaltigkeit so verstanden, besteht die Aufgabe des Privatsektors darin, zu allen 17 SDGs einen positiven Beitrag zu leisten. Gefragt ist die Entwicklung von innovativen, skalierbaren und inklusiven Geschäftsmodellen mit positiver Wirkung unter Einbezug ökonomischer Nachhaltigkeit.

Das Institut für Financial Management (IFI) der ZHAW School of Management and Law beschäftigt sich seit Längerem mit der Frage, wie Innovationen in der Unternehmensfinanzierung zu einem positiven Impact im Sinne der SDGs und zu ökonomischer Nachhaltigkeit beitragen können. Dass die Herausforderungen dabei unterschiedlich sein können, zeigen zwei Beispiele aus der Forschungstätigkeit des IFI. Bei beiden von Innosuisse geförderten Projekten steht die nachhaltige und zukunftsorientierte Finanzierung von KMU im Mittelpunkt.

## **Wachstumsfinanzierung innovativer KMU in der Schweiz**

Hiesige KMU mit innovativen Wachstumsprojekten sehen sich häufig mit Finanzierungsproblemen konfrontiert, unter anderem da klassische KMU-Bankkredite zur Finanzierung solcher Vorhaben nicht geeignet sind. Das IFI hat zusammen mit dem Fintech-Unternehmen Swisspeers eine Finanzierungslösung für KMU entwickelt, die zwischen Eigen- und Kreditfinanzierung einzuordnen ist: Das partiarische Darlehen ist im



# «Fair-Trade-Genossenschaften leisten einen wichtigen Beitrag zu den SDGs, haben aber einen schlechten Zugang zu Finanzierungen.»



Kern ein nachrangiger Kredit, der aber nur mit einer relativ geringen Fixverzinsung versehen ist. Der andere Teil der Investorenentschädigung erfolgt über eine Erfolgsbeteiligung. Aus dieser Lösung resultiert zusätzliches Finanzierungspotenzial für innovative KMU-Betriebe unter Berücksichtigung von ökonomischer Nachhaltigkeit und bei gleichzeitiger Förderung der finanziellen Inklusion der Crowd.

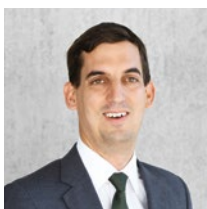
Ziel, eine dezentrale, Blockchain-basierte Finanzierungslösung für Fair-Trade-Produzenten zu entwickeln. Das trägt zu mehr lokaler Wertschöpfung und reduzierter Armut bei. Auf der anderen Seite soll das Projekt auch zu mehr finanzieller Inklusion in der Schweiz und Europa führen, da Fair-Trade-Konsumentinnen und -Konsumenten an der finanziellen Wertschöpfungskette teilhaben können.

## Finanzierung für Fair-Trade-Produzenten

In den Entwicklungsländern sieht die Situation für KMU meist noch problematischer aus. Fair-Trade-Genossenschaften beispielsweise leisten einen wichtigen Beitrag zu den SDGs, haben aufgrund der fehlenden Finanzinfrastruktur in den jeweiligen Ländern aber einen schlechten Zugang zu Finanzierungen. Ein interdisziplinäres Projekt des IFI in Zusammenarbeit mit dem Impact-Investor FairCapital, dem Zentrum für Unternehmens- und Steuerrecht sowie dem Institut für Datenanalyse und Prozessdesign der ZHAW hat zum

## Eigene Fachstelle

Das IFI sieht grosses Potenzial für weitere ähnliche Projekt- und Forschungsansätze im Bereich nachhaltige Finanzierung und hat daher die neue Fachstelle Corporate Performance & Sustainable Financing geschaffen. Sustainable Financing fokussiert sich dabei explizit auf Unternehmens- und Finanzierungsfragen und weniger auf Anlagelösungen. Dabei wird der gesamte Bereich des nachhaltigen Finanzmanagements von Controlling- und Steuerungsthemen bis zur Nachhaltigkeitsberichterstattung abgedeckt.



### Beat Affolter, Dr. oec.

ist Dozent und leitet die Fachstelle Corporate Performance & Sustainable Financing am Institut für Financial Management der ZHAW School of Management and Law. Er lehrt und forscht im Bereich Corporate Finance mit Schwerpunkt nachhaltige und innovative Finanzierungslösungen.

# Was wäre, wenn du mehr Mut hättest?

Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

Fragen zu stellen, die Menschen in der Tiefe immer wieder beschäftigen, gehört zur Arbeit von Kitoko People in Bern. SML-Alumnus Amadeo Disasi startete Anfang 2019 im privaten Kreis mit Anlässen zu psychologischen Themenbereichen. Heute berät er mit seinem Geschäftspartner Arno Luginbühl kleinere und mittlere Unternehmen zu den Schwerpunkten Kommunikation, emotionale Intelligenz und Teamentwicklung. Bis der erste Auftrag eines noch grösseren Players reinkommt, dürfte es nicht mehr lange dauern.

Mut brauchte Amadeo zuerst selbst, um die Firma Kitoko People zu gründen. «Klar, die inneren Prozesse machen vor einem selbst ja nicht halt und die Auseinandersetzung mit sich selbst ist essenziell», so Amadeo. «Anfangs trafen wir uns im privaten Kreis. Workshops wurden dann methodisch fundierter und es zeichnete sich eine klar steigende Nachfrage ab. Ich fasste den Mut und startete zusammen mit Arno als Partner die Firma.» Seine Tätigkeit als Unternehmer seit bald zwei Jahren reflektiert Amadeo so: «Durch Reisen hat sich mein Horizont erweitert, was mir als Unternehmer hilft. Zudem schliesse ich bald die Ausbildung zum zertifizierten Coach ab. Aus dem Studium an der ZHAW School of Management and Law nahm ich viel Grundlegendes über Management mit, was ich heute für die Geschäftsführung gut brauchen kann. Was mir aber vor allem gefallen hat, war der Unterricht über die VUCA\*-Welt bei Franz Röösl. Denn ja, wir leben in einer solchen Welt.»



«Zuerst trafen wir uns mit gleichgesinnten und interessierten Personen in privaten Workshops zu Themen, die mit Positive Business zu tun haben. Heute sind unsere Themen bei vielen KMU gefragt.» Arno Luginbühl (l.) und SML-Alumnus Amadeo Disasi.

«Agile, eigenverantwortliche Arbeitsweisen sowie die Schnellebigkeit, kombiniert mit dem Druck der Leistungsgesellschaft können zunehmend Stress und Instabilität im Team auslösen. Diese Veränderungen schlagen sich häufig auf der emotionalen Ebene in Form von Ängsten, Belastungen und Frustrationen nieder. Was fehlt, sind die psychischen Ressourcen, um gelassener mit Stress, Druck und Veränderungen umzugehen. Deshalb ist es allerhöchste Zeit, dass wir unsere Mitarbeitenden dazu schulen, was uns gesund hält, stark und widerstandsfähig macht. Menschen, die sich selber besser verstehen, sich von negativen Denkmustern befreien und eine gute Beziehung zu sich selbst und zu anderen pflegen, erreichen mehr. Sie sind glücklicher und machen unsere Welt zu einem besseren Ort. Dafür bieten wir Coachings und Workshops mit den Schwerpunkten Kommunikation, emotionale Intelligenz und Teamentwicklung an», sagt Amadeo.

Arno Luginbühl: «Der Mensch fasziniert uns – wie er denkt, fühlt und handelt. Wir sind überzeugt, dass die emotionale Intelligenz in der Arbeitswelt immer wichtiger wird. Denn heute gestaltet sich der Grossteil der zwischenmenschlichen Interaktion vermehrt digital, wodurch Mitarbeitende zunehmend Defizite bei direkten sozialen Kontakten zeigen. Es fehlt häufig die Kom-

petenz, mit Teammitgliedern in Kontakt zu treten, deren Emotionen zu deuten, Bedürfnisse zu erkennen und erfolgreich im Team zusammenzuarbeiten. Diese Fähigkeiten unterscheiden uns von den Maschinen.»

Für die entscheidenden Herausforderungen der neuen Arbeitswelt haben die Kitoko-Gründer spezielle modulare Workshops konzipiert, die Menschen mit den wichtigsten psychologischen Kompetenzen ausstatten. Dabei setzen sie ganz bewusst auf mehrteilige, modular anpassbare Lerneinheiten, um die Mitarbeitenden langfristig zu begleiten und ihnen dadurch genügend Zeit zu geben, an den Herausforderungen zu wachsen und so nachhaltig wirken zu können. Dabei stehen praxisnahe und pragmatische Ansätze, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, im Vordergrund.

«Wir können uns wirklich freuen, dass sich in der Gesellschaft etwas bewegt und immer mehr Ansätze des Positive Business umgesetzt werden», so Amadeo, «von unserem Angebot profitieren bereits diverse KMU und die Aufträge werden grösser, ebenso wie das Gebiet, das wir aktiv bewirtschaften.»

\*Das Akronym VUCA setzt sich aus den vier Begriffen Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität/Mehrdeutigkeit) zusammen.



# Ich habe einfach Bock!

Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

**Silvan Leibacher begann mit seinem Bruder, im Keller des Elternhauses Biber herzustellen. Zehn Jahre später produziert der SML-Alumnus mit der Biber-Manufaktur Leibacher köstliche Biber für die ganze Schweiz. Was treibt den ehemaligen Wirtschaftsstudenten an und was bedeutet für die beiden Brüder «Positive Business»?**

Der Waldhonig kommt aus dem Zürcher Oberland, das Mehl aus der Mühle Oberembrach und die Biber-Manufaktur ist in Illnau – wo immer möglich, arbeiten die Gebrüder Leibacher mit lokalen Unternehmen zusammen. «Wir sind ein «Positive Business» und das ist mit ein Grund, warum sich Firmen oder Privatpersonen für unsere Biber- und Lebkuchenspezialitäten entscheiden. Bei allem, inklusive der Zutaten sowie der Verpackung, schauen wir auf möglichst kurze Lieferwege und nachvollziehbaren Ursprung. Wir produzieren Qualitätsprodukte und denken dabei nicht nur an heute, sondern auch an morgen. Das prägt unsere eigene Kultur und unser geschäftliches Umfeld.»

Seit zehn Jahren wächst die Manufaktur um über 25 Prozent jährlich – mehr Wachstum als 30 Prozent ist auch nicht beabsichtigt. «Wir bremsen dann, denn darüber bekommen wir Probleme in der Zulieferung und der Qualität. Schnell und gut schliesst sich bei den Rohstoffen einfach aus», so Silvan Leibacher. Dass es bei ihnen so gut läuft, sieht man dem 31-jährigen Unternehmer förmlich an und er reflektiert: «Warum ich mache, was ich mache? Ich habe einfach Bock! Ideen in die Realität umzusetzen macht mir Spass – Punkt. Mein Bruder und ich ergänzen uns

gut. Er hat die Passion für die Herstellung und Perfektion und ich die Passion für Betriebswirtschaft, Strategie und Marketing, Digital Business etc. – essen tun wir die Biber beide gerne. Es ist wirklich so, dass ich einfach Freude an Neuem habe. Am Weiterkommen, am Kreieren und daran, mit Leuten zusammen etwas zu erreichen. Aber etwas Gutes. Wo man stolz darauf sein kann. Zusammen ein Problem lösen und etwas erreichen – dann zurückschauen und sich darüber freuen. Wie bei einer Wanderung: Manchmal ist sie zwar anstrengend, aber irgendwann danach schaut du zum Berg und sagst: Da oben haben wir gestanden. Das haben wir erreicht.»

Rückblickend auf sein Studium mit Abschluss BSc in International Management waren für Silvan an der ZHAW School of Management and Law vor allem die Kolleginnen und Kollegen sehr wertvoll. Heute ist er im Alumni-Netzwerk immer noch mit ihnen verbunden: «Einige meiner engsten Freunde sind SML-Alumni. Wenn ich ein Problem habe und ich selbst nicht weiterkomme, rufe ich einfach an. Gemeinsam finden sich bessere Lösungen. Das kann eine Hochschule bieten und das ist ein mega Mehrwert. Man trifft auf junge Leute, die ähnliche Werte haben, und ja, die auch Bock haben, etwas zu bewegen und aufzubauen.»



«Wo immer möglich, arbeiten wir mit lokalen  
Unternehmen zusammen. Gute Beziehungen  
sind uns sehr wichtig und wertvoll.  
Gemeinsam etwas Gutes erreichen, darum geht's.»

SML-Alumnus Silvan Leibacher (r.) mit seinem Bruder Claudio.







# Kennen Sie Hocoma?

**Das Medtech-Unternehmen Hocoma ist  
Weltmarktführer im Bereich roboter- und sensorge-  
stützte Geräte für die funktionelle Bewegungstherapie.  
Mit Produkten wie dem Lokomat® können  
Patientinnen und Patienten ihre Therapie intensivieren  
und werden durch Gamification motiviert.**

Die Geschichte des Medtech-Unternehmens Hocoma aus Volketswil begann 1996: Gery Colombo hatte gemeinsam mit Prof. Dr. Volker Dietz von der Universitätsklinik Balgrist in Zürich die Idee zur Entwicklung eines Roboters für körpergewichtsentlastendes Laufbandtraining. Die zwei Elektroingenieure Gery Colombo und Matthias Jörg sowie der Ökonom Peter Hostettler verfolgten die Idee weiter: Sie wollten ein marktfähiges Produkt für roboterassistierte Neurorehabilitation von Patientinnen und Patienten entwickeln, die eine Gangtherapie benötigen. Mit der Grün-

dung der Hocoma AG im Jahr 2000 – deren Name sich aus den ersten beiden Buchstaben der Namen der Innovatoren ergibt – wurde bereits der erste Gangroboter Lokomat® produziert.

## Motivation steigern

«Jede erfolgreiche Therapie beginnt im Kopf des Patienten, um Schritt für Schritt ans Ziel zu kommen.» So fassen Dr. Lars Lünenburger, Chief Specialist Research and Technologies, und Thomas Künzli, Global Vice President R&D, den Grundsatz der ganzheitlichen Therapieansätze von Hocoma zusammen. Darin steckt auch das Erfolgsrezept: die Verwendung von neuen technologischen Impulsen in der funktionalen Bewegungstherapie. Zentral ist, dass durch die roboterassistierte Therapie die eigene Bewegung für die Patientin oder den Patienten besser spürbar wird. Ergänzend zur traditio-

**«Wir können Menschen,  
die einen Schicksalsschlag erlitten  
haben, zu mehr Hoffnung  
und Eigenständigkeit verhelfen.»**

## RISING STARS / HIDDEN CHAMPIONS



Das Therapiekonzept Armeo bietet Möglichkeiten für das Training von Arm und Hand.



Der Lokomat® erlaubt in zwei Ausführungen auch die Gangtherapie für Kinder.

nellen Therapie kann dies besonders motivierend sein, da sich die Patientinnen und Patienten im Spiegel beobachten und sehen, wie sie im Lokomat® laufen können. Zusätzlich erhalten sie in Echtzeit ein Biofeedback in Form von Gamification. Die Motivation ist entscheidend, denn für optimale Ergebnisse ist eine Therapie mit hoher Intensität über längere Zeit notwendig. Neben dem Lokomat® hat Hocoma eine Reihe weiterer Produkte und Dienstleistungen entwickelt, beispielsweise die Produktlinien Erigo zur Patientenmobilisierung im frühen Rehabilitationsstadium und Armeo für Arm- und Handtherapien. Insgesamt sind etwa drei Viertel der Entwicklungen in Innovationsprojekten mit nationalen und internationalen Forschungspartnern entstanden. In zahlreichen Projekten hat Hocoma mit der ZHAW zusammengearbeitet.

### Anwendungen für die Telerehabilitation

2016 erfolgte der Zusammenschluss von Hocoma mit DIH International, einer Holding, die weltweit führend im Bereich der virtuellen und robotergestützten Reha-

bilitation ist. Heute arbeiten im Konzern weltweit rund 440 Mitarbeitende an 9 Standorten. Neue Technologien und die digitale Transformation liegen in der DNA des Unternehmens. Mit IoT-Technologien, künstlicher Intelligenz und Cloud-Anwendungen sollen noch intelligentere und besser personalisierbare Anwendungen entwickelt werden. Durch internationale Forschungsunterstützung können zukünftig etwa Anwendungen der Telerehabilitation beispielsweise mit dem Armeo-Senso unterstützt werden. Insbesondere in einer Zeit, die geprägt ist von der COVID-19-Pandemie mit den notwendigen Schutzkonzepten für Patientinnen und Patienten, sind solche Innovationen entscheidend.

Das 20-Jahre-Jubiläum von Hocoma sowie die Übergabe und Installation des 1000. Lokomat® wurden im Februar 2020 in einer Zeremonie mit dem Robotikzentrum des Schweizer Paraplegiker-Zentrums gefeiert. «Die Nähe zum Patienten und Therapeuten sowie die offene Innovationsarbeit mit Forschungs- und Entwicklungspartnern sind für Hocoma entscheidender Erfolgsfaktor», sagen Künzli und Lünenburger. «Jede erfolgreiche Therapie beginnt im Kopf des Patienten.»



#### **Angela Beckenbauer, Dr. oec. HSG, Dipl. Wi.-Ing.**

beschäftigt sich seit mehr als 15 Jahren mit Innovationsmanagement. Am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law leitet sie die Fachstelle Business Innovation. Sie lehrt und forscht und berät Unternehmen im Bereich Innovation.

# Positive Business

**Positive Business darf nicht in die Schaffung einer einseitigen Hurra-Kultur münden. Wichtig ist, auf die Stärken von Mitarbeitenden zu setzen. Dafür braucht es die richtigen Führungskräfte.**

Positive Business und Positive Leadership befassen sich mit der Umsetzung Positiver Psychologie im Unternehmen. Die Positive Psychologie wurde nach früheren Anfängen in den 90er-Jahren von Martin Seligman (University of Pennsylvania) wieder aufgegriffen. Sie stellt den Menschen und sein mentales Wohlergehen ins Zentrum – die Anleitung zum Glücklichein. Dabei fokussiert sie primär die Stärken des Menschen. Übersetzt auf das Gebiet Positive Business heisst das, dass die Mitarbeitenden mit positiven Emotionen bessere Arbeit leisten und dabei grössere Lebensqualität und Zufriedenheit erfahren sollen. Dagegen ist wenig einzuwenden, im Gegenteil. Kritikerinnen und Kritiker unterstellen der Positiven Psychologie allerdings eine ideologische oder gar esoterische Unterlegung. Es besteht die Gefahr der Etablierung einer Hurra-Kultur, in der die Mitarbeitenden konstant fröhlich zu sein und auch weniger tollen Ideen aus der Chefetage mit Begeisterung zu applaudieren haben. Der Schritt von der Hurra- in eine Angstkultur oder in die innere Kündigung ist dann ein kleiner. Und das wäre ja eigentlich genau das, was Positive Business verhindern möchte.

## **Auf die Stärken der Mitarbeitenden setzen**

Wenn in Unternehmen das Wohlergehen der Mitarbeitenden ins Zentrum gestellt werden soll, werde ich jeweils misstrauisch. Denn das ist nicht die Kernaufgabe eines Unternehmens. Genauso wenig übrigens wie die einseitige Maximierung des Shareholder Value. Das zeigen ja auch die für die Gesamtheit der Mitarbeitenden verwendeten Begriffe wie Human Resources oder – etwas menschenfreundlicher ausgedrückt – Human Capital. Ressourcen oder Kapital sind nicht Unternehmenszweck, sondern den Zweck fördernde Produktivitätsfaktoren. Es ist deshalb wahrscheinlich ehrlicher, die Stärkenorientierung aus der Sicht des Unternehmens und weniger aus der Sicht der Mitarbeitenden zu betrachten. Und das haben schon Peter Drucker und Fredmund Malik eindrücklich und praxisnah getan. Sie empfehlen, auf die Stärken von Mitarbeitenden zu setzen und diese gezielt zu fördern. Nur dadurch



## «Die richtige Person am richtigen Ort ist der Schlüssel zum Erfolg.»

werden Spitzenleistungen möglich. Wenn hingegen mittels Mitarbeitendengesprächen, Coaching oder gar Massregelungen versucht wird, Schwächen auszumerzen, werden ungenügende höchstens zu durchschnittlichen Leistungen. Die richtige Person am richtigen Ort ist der Schlüssel zum Erfolg.

### Teamplayer gefragt

Und damit sind wir beim Knackpunkt der Geschichte: Wie erkennt man die Stärken von Mitarbeitenden? Eigentlich ist es ganz einfach: Mitarbeitende verschiedene Dinge machen lassen und sie dabei beobachten. Dabei sieht man, was sie gut können und was weniger. Das ist viel effektiver, als sie im Einstellungs- oder Mitarbeitendengespräch nach ihren Stärken zu fragen. Viele Mitarbeitende sind sich ihrer Stärken gar nicht bewusst. Der Grund liegt darin, dass Dinge, die man gut kann, einem in der Regel nicht schwierig vorkommen und leicht von der Hand gehen. Naheliegenderweise stellt sich die Frage, welche Führung eine solche Stärkenorientierung voraussetzt. Möglicherweise gab die «NZZ am Sonntag» vom 14. Juni 2020 mit ihrem Artikel die Antwort: «Teamplayer verdrängen die Ego manen». Anstelle von herrschsüchtigen Autokratinnen und Autokraten sind selbstlose Teamplayer gefragt. Diese müssen, um Stärken erkennen zu können, zudem ein Talent zur Beobachtung mitbringen oder dieses entwickeln. Eine Informatikdisziplin, in der das systematisch gemacht wird, ist das Requirements Engineering. Vielleicht sollten wir an der ZHAW School of Management and Law diese Kurse nicht nur für Informatikerinnen und Informatiker sowie Business-Analystinnen und -Analysten, sondern auch für Führungskräfte auf allen Stufen anbieten.



**Andri Färber, lic. oec. publ.**

ist Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der  
ZHAW School of Management and Law.

# Positive Business durch Positive Finance

COVID-19 ist 2020 das dominierende Thema. Dabei fällt es bisweilen schwer, andere strukturelle Veränderungen, welche die Wirtschaftswelt prägen, nicht aus den Augen zu verlieren.

Die wohl folgenreichste Veränderung in der Finanzwelt in den vergangenen drei Jahren ist der ernsthafte Aufstieg des ESG Investing (Environmental, Social and Governance), also die Allokation von Anlagegeldern nach Nachhaltigkeitskriterien. ESG Investing steht zwar nicht in direkter Kausalität mit COVID-19, dennoch ist zu erwarten, dass diese Disziplin nach der Pandemie einen signifikanten Schub erleben wird.

Wieso verwende ich den Begriff «ernsthaft»? Die Idee des Investierens unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien ist per se nicht neu. In der Schweiz baute ein kleines Team um Reto Ringger schon vor 25 Jahren die Anlagefirma Sustainable Asset Management auf, basierend auf der Erkenntnis, dass Investitionsgeld nicht neutral ist, sondern Veränderungen in der Wirtschaft begünstigen kann.

Dennoch fristete das Sustainable Investing während 20 Jahren ein Randdasein in der Finanzwelt. Der Disziplin haftete das Image an, dass die Anlageperformance schlecht ist, man als Investor aber immerhin etwas für sein Gewissen getan habe.

Diese Zeit ist vorbei. Zwar hält sich das Image des schwachen Anlageerfolges bis heute, aber die Empirie spricht klar dagegen. Die Performance von ESG-konformen Anlagen ist mindestens so gut wie der Gesamtmarkt. Drei weitere Faktoren haben dem ESG Investing zum Durchbruch verholfen: Erstens hat es Big Data möglich gemacht, Emissionsdaten zu analysieren und verfügbar zu machen, sodass der ökologische Fussabdruck jedes Unternehmens recht genau bestimmt werden kann. Zweitens haben Pioniere in der Unternehmenswelt – etwa Unilever – den Druck auf ihre Konkurrenten erhöht, dem Thema Nachhaltigkeit mehr Beachtung zu geben. Und drittens ist die Nachfrage gewachsen: auf der einen Seite die Millennial-Generation, die sich Gedanken über Vermögen und Vorsorge macht – und auf der anderen Seite Institutionen wie die Swiss Re, die Milliarden nach ESG-Kriterien anlegen wollen.

Die Kombination dieser Faktoren hat zu einem Tipping Point geführt. Reichlich spät – wie üblich – sind auch die Grossbanken auf den Zug aufgesprungen und bieten ESG-konforme Anlagen an. Das ist in vielen Fällen zwar bloss plumpes Marketing, doch ihr Verhalten zeigt eines: Sie haben erkannt, dass sie es sich nicht leisten können, nicht dabei zu sein.

ESG Investing wird zur Normalität werden – und das Randdasein wird fristen, wer das Thema Nachhaltigkeit ignoriert.



## Mark Dittli

ist Chefredaktor und Gründungspartner der digitalen Finanzplattform «The Market» ([www.themarket.ch](http://www.themarket.ch)). Von 2000 bis Ende 2017 arbeitete er für die Finanzzeitung «Finanz und Wirtschaft», davon fünf Jahre als Korrespondent in New York und die letzten sechs Jahre als Chefredaktor. 2018 war er am Aufbau des Online-Magazins «Republik» beteiligt. Dittli hat Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW studiert (Abschluss 1999) und besitzt das CFA-Zertifikat (Chartered Financial Analyst).

# «Positive Business Projects»: Studierende, Dozierende und Unternehmen arbeiten zusammen

Im Modul «Corporate Responsibility» unterstützen ZHAW-Studierende Unternehmen bei der Bewältigung von Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement. Dabei geht es auch darum, Win-win-Situationen zu identifizieren, bei denen die Projekte positive Auswirkungen für die Gesellschaft und gleichzeitig für das Unternehmen erzeugen.

Unternehmen haben durch ihre Geschäftstätigkeit grossen Einfluss auf die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen wie den Klimawandel, die Wahrung von Menschenrechten oder die Erhaltung der Gesundheit. Moralische Appelle, diese Herausforderungen gebührend zu berücksichtigen, bleiben jedoch oft unwirksam, da sie nicht die ökonomisch geprägte Sprache des Managements aufgreifen. Das Modul «Corporate Responsibility» schlägt einen anderen Weg ein und macht die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen betriebswirtschaftlich anschlussfähig. In den ersten vier Wochen des Moduls werden die Grundlagen und Methoden des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements gelehrt – also Ansätze, die das Nachhaltigkeitsmanagement mit dem Unternehmenserfolg verbinden. Es werden auch Best-Practice-Beispiele vorgestellt wie z.B. die sogenannten «Green Giants», die mit



Die Publikationsreihe im handlichen A5-Format verdichtet das an der ZHAW School of Management and Law vorhandene Wissen und macht es zugänglich. Durch die zeitgemässe Gestaltung und die didaktische Aufbereitung vermitteln die «SML essentials» Wissen auf lustvolle und effiziente Weise.

nachhaltigeren Produkten mehr als eine Milliarde Umsatz gemacht haben. Dieser Teil des Moduls basiert auf dem Lehrbuch «SML essentials: Corporate Responsibility Management» von Fridolin Brand und Herbert Winistörfer (siehe Abbildung).

### Positive Business Projects

Im zweiten Teil des Moduls erhalten die Studierenden von Unternehmen einen konkreten Auftrag im Bereich Nachhaltigkeit, für den sie in Gruppen eine Lösung entwickeln. Für diese «Positive Business Projects» konnten schon namhafte Schweizer und deutsche Unternehmen gewonnen werden, wie z. B. Aldi Suisse, Axpo, Bell Schweiz, Denner, Edeka, Habegger, Kompotoi, Lidl Schweiz, Lindt & Sprüngli, Nestlé, Polartarn, Schwarzwaldmilch, Sonova, Sustainserv und Syngenta. Die Projekte führen den Studierenden die praktische Relevanz von Herausforderungen im Bereich Corporate Responsibility bzw. Nachhaltigkeit vor Augen. Das macht die Thematik wiederum greifbarer. Darüber hinaus fördern solche «Action Learning»-Ansätze die Problemlösekompetenz, das kritische Denken und die Kreativität und stärken Projektmanagementfähigkeiten. Zugleich werden bei den Studierenden Sozialkompetenzen wie produktives Arbeiten im Team und ein guter Umgang mit Konflikten entwickelt. In den Positive Business Projects stehen meist Fragen im Zentrum, die bei den Unternehmen kurz- oder mittelfristig auf der Nachhaltigkeitsagenda stehen. So geht es zum Beispiel um die strategische Integration

der Sustainable Development Goals (SDGs), die Umsetzung von Standards und Richtlinien für die Wahrung von Menschenrechten in der Lieferkette oder die Weiterentwicklung der Qualität von bestehenden Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen. Aufgabe der Studierenden ist es beispielsweise, den Status quo des Unternehmens einzuordnen, eine Benchmarking-Analyse im Vergleich zu Mitbewerbern durchzuführen, relevante Best-Practice-Beispiele aufzubereiten und konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen zu formulieren. Manchmal handelt es sich auch um innovativere Herausforderungen wie etwa die Erstellung eines Marketingkonzepts für ein nachhaltigeres Produkt. Im Sinne von strategischem Nachhaltigkeitsmanagement geht es immer darum, den Mehrwert für die Gesellschaft mit dem Mehrwert für das Unternehmen zu verbinden. Im gesamten Prozess werden die Studierendengruppen dabei von ZHAW-Dozierenden gecoacht und erhalten auch ein Zwischenfeedback von den Unternehmen. Die Ergebnisse der Projekte werden den Unternehmen am Ende des Semesters in Form einer Präsentation und eines Berichts vorgestellt.

### Motivation für die Studierenden

Für die Studierenden sind der direkte Austausch mit den Unternehmen und die Arbeit an konkreten Herausforderungen aus der Praxis sehr motivierend. Sie bekommen die Gelegenheit, mit potenziellen Arbeitgebern zusammenzuarbeiten, und erhalten Einblick in die internen Prozesse der Unternehmen. Die Aussicht, dass die im Rahmen der Positive Business Projects erarbeiteten Lösungen später tatsächlich von den Unternehmen verwendet werden, weckt bei den Studierenden die Motivation, gute Ergebnisse zu erarbeiten und sich tiefgehend mit der Materie zu beschäftigen. Damit können die Projekte ein gewinnbringender didaktischer Ansatz für die praxisbezogene Lehre an Fachhochschulen sein.



#### Fridolin S. Brand, Dr.

ist seit 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law. Von 2012 bis 2015 war er als Nachhaltigkeitskoordinator bei der Südzucker Group tätig und von 2009 bis 2012 als Postdoc am Natural and Social Science Interface an der ETH Zürich.



## 7 TIPPS

### 1. Positive Business: Alle wollen glücklich sein – auch im Geschäftsleben

Unternehmen bestehen aus Menschen; daher ist es entscheidend, eine positive Unternehmenskultur zu entwickeln, in der alle Menschen Wertschätzung erfahren. Ein «Positive Business» ist ein Unternehmen, das sich um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bemüht, ihnen einen tieferen Sinn vermittelt, Positivität und Empathie fördert, soziale Beziehungen unterstützt und den Mitarbeitenden zuhört.

### 2. Als Führungskraft am eigenen Glück arbeiten

Laut einer Studie des Markt- und Forschungsinstituts Gallup ist eine Führungskraft für mindestens 70 Prozent der Schwankungen im Engagement der Mitarbeitenden verantwortlich. Führungskräfte müssen sich also folgende Fragen stellen: Bin ich selbst glücklich? Führe ich auf eine Art und Weise, die andere inspiriert und Positivität und positive Transformationen fördert? Was kann ich tun, um mein eigenes Glücksniveau zu verbessern?

### 3. Dankbarkeit zeigen und leben

Dankbarkeit ist einer der Grundpfeiler der Positiven Psychologie, weil sie unseren Fokus von dem, was wir wollen, auf das verschiebt, was wir bereits haben – und uns dadurch dankbarer macht. Wie können wir das praktizieren? Auf der persönlichen Ebene kann das ein Dankbarkeitstagebuch sein. Im Arbeitsalltag könnte man eine Sitzung mit einem Dankbarkeitsvotum beginnen.

### 4. Optimismus kultivieren

Optimismus ist eine geistige Haltung, die den Glauben oder die Hoffnung widerspiegelt, dass das Ergebnis eines bestimmten Unterfangens positiv, günstig und wünschenswert sein wird. Er hebt die Stimmung und fördert die Vitalität und Moral. Eine optimistische Person ist auch in der Lage, sich schneller von Enttäuschungen zu erholen, indem sie sich eher auf positive als auf negative Ergebnisse konzentriert.

### 5. Beziehungen pflegen

In der Glückstheorie des Psychologen Martin Seligman, der als Vater der Positiven Psychologie bezeichnet wird, sind menschliche Beziehungen und soziale Kontakte entscheidend für ein sinnvolles Leben. Menschen leben von Beziehungen, die Liebe, Intimität und starke emotionale sowie physische Interaktionen mit anderen fördern. Wie wäre es, am Arbeitsplatz mit ein wenig mehr Einfühlungsvermögen zu handeln? Führungskräfte sind für das Arbeitsergebnis verantwortlich und für die Menschen, welche die Arbeit ausführen.

### 6. Im Flow arbeiten

«Flow» ist der psychische Zustand einer Person während einer Tätigkeit, in die sie mit ihren Stärken eintaucht und bei der sie sich energiegeladener und höchst konzentriert fühlt, was sie als angenehm empfindet. Forscherinnen und Forscher haben herausgefunden, dass «Flow» die Leistung in einer Vielzahl von Bereichen wie Lehren, Lernen, Leichtathletik und künstlerische Kreativität verbessern kann. Schauen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz um. Basieren Ihre Arbeit und die Ihres Teams auf den jeweiligen Stärken?

### 7. Positive-Business-Training für die ganze Firma

Sonja Lyubomirsky, eine amerikanische Professorin, verglich 225 Studien zur Thematik und kam zum Schluss, dass glückliche Menschen erfolgreicher sind. So verdienen beispielsweise glückliche Menschen im Vergleich zu ihren weniger glücklichen Peers mehr Geld, erbringen bessere Leistungen und sind hilfsbereiter. Warum sollten Sie also nicht das ganze Unternehmen in Positive Business schulen wollen?



Madalena Carey ist eine Pionierin im Bereich Positive Business und Happiness Training in Portugal und Australien. Gemeinsam mit ihrem Team hat sie Marken wie Sheraton, Kelly Services oder Fujitsu beraten sowie eine Vielzahl von Mitarbeitenden in Personalabteilungen bis zur C-Ebene geschult und zum CHO (Chief Happiness Officer) ausgebildet.



# Potenziale entfalten

## Raus aus der Komfortzone: die Erfahrung der Professionals für das Banking der Zukunft nutzen



Die Studie «Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche» begann mit der Erkenntnis, dass Professionals – das heisst Mitarbeitende im Alter zwischen 40 und 50 Jahren – sehr wichtige Leistungsträger der Banken sind. Das übergeordnete Ziel des Zürcher Bankenverbands als Auftraggeber der Studie war, mit der Forschung dazu beizutragen, dass die über Jahre aufgebauten Ressourcen von Professionals den Banken auch für die weitere Entwicklung zur Verfügung stehen. Dafür sollte analysiert werden, wie die Leistungsfähigkeit der Professionals im Kontext laufender Veränderungen erhalten werden kann. Die negative Betrachtungsweise – das heisst der Fokus auf eine abnehmende berufliche Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter – sollte durch eine positive Herangehensweise ersetzt werden. Es galt zu untersuchen, wie die Potenziale der Professionals auch in Zukunft erschlossen werden können.

**«Die Professionals fokussieren sich trotz des Bewusstseins für anstehende Veränderungen auf den Erhalt des bisher Erreichten.»**

The background of the page features silhouettes of three people (two men and one woman) in profile, facing right. They are overlaid with a complex pattern of interlocking gears of various sizes. The gears are rendered in a light, golden-yellow color against a dark blue background. Faint binary code (0s and 1s) is visible in the upper left and middle left areas. The overall aesthetic is technological and professional.

## Zwei Perspektiven beachten

Menschliche Potenziale können sich nur dann gut entfalten, wenn sie im Individuum angelegt sind und gleichzeitig organisationale Rahmenbedingungen bestehen, welche die Entfaltung ermöglichen oder sogar stimulieren. Potenzialentfaltung muss und kann also von zwei Seiten her gedacht werden. Diese sind in der Praxis untrennbar miteinander verschmolzen und hängen voneinander ab: einerseits die persönliche Entwicklung von Menschen in der Arbeitswelt, andererseits die systemische Entwicklung der Organisationen, ihrer Strukturen und Prozesse sowie ihrer Kulturen. Im Rahmen der Studie wurden deshalb sowohl die Perspektive der Mitarbeitenden als auch die Perspektive der Organisation berücksichtigt.

Lassen Sie uns gemeinsam Ihr Potenzial entfalten!	
PROFESSIONALS	BANKEN
 <p>Nutzen Sie Ihr Potenzial, indem Sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– eine Standortbestimmung vornehmen (z. B. IAP-Laufbahnberatung)</li> <li>– eine Weiterbildung besuchen (z. B. MAS Business Innovation Engineering)</li> </ul>	 <p>Nutzen Sie das Potenzial in Ihrer Bank, indem Sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– in Ihrer Organisation neue Anreize setzen</li> <li>– neue Entwicklungsmöglichkeiten schaffen</li> </ul>

## Schrittweiser Wandel

Die Resultate zeigen, dass das Potenzial auf beiden Seiten zu wenig ausgeschöpft wird: Die Professionals fokussieren sich trotz des Bewusstseins für anstehende Veränderungen auf den Erhalt des bisher Erreichten. Die Banken ihrerseits verharren in alten Strukturen, obwohl sie sich von ihren Mitarbeitenden Agilität wünschen. Organisationsstrukturen und Laufbahnmodelle müssen deshalb neu gedacht und gelebt werden, sodass eine Potenzialentfaltung ermöglicht wird. Dafür bieten sich diverse Lösungsinstrumente an wie beispielsweise altersdurchmischte Teams oder «Working out loud». Der Wandel kann mit gezielten kleinen Änderungen initiiert werden, um durch frühzeitige Erfolgserlebnisse positive Emotionen bei den Mitarbeitenden zu wecken.

## «Organisationsstrukturen und Laufbahnmodelle müssen neu gedacht und gelebt werden.»

### Möchten Sie das Potenzial in Ihrer Bank freisetzen?

Weitere Lösungsansätze und -instrumente zur beruflichen Entwicklung der Professionals können Sie der Studie «Berufliche Entwicklungsoptionen für Professionals in der Bankenbranche» entnehmen.

Kontaktieren Sie uns noch heute, damit wir gemeinsam das Potenzial in Ihrer Bank freisetzen können.



### Anita Sigg

ist Leiterin der Fachstelle für Personal Finance & Wealth Management und Dozentin für Banking and Finance.

Ihre Schwerpunkte liegen in den Gebieten Bank-, Innovations- und Transformationsmanagement sowie Kundenpräferenzen und -verhalten.



### Selina Grimm

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachstelle für Personal Finance & Wealth Management.

Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen kundenbasierte Innovationen im Banking und Transformationsverhalten in Organisationen.



# Ein nachhaltiger Mehrwert

Der MAS Compliance vermittelt Compliance-Verantwortlichen und ihren Unternehmen das Rüstzeug zur Meisterung ihrer aktuellen Herausforderungen.

Der MAS Compliance der ZHAW School of Management and Law ist der führende Schweizer Weiterbildungsmaster in diesem Bereich. Er ist darauf ausgerichtet, einen nachhaltigen Mehrwert für die Teilnehmenden und einen messbaren Mehrwert für die Arbeitgeber zu schaffen – gemäss dem Motto: Investiere in den Compliance-Verantwortlichen und erziele einen Return on Investment (RoI) für das Unternehmen.

## Die sechs messbaren Vorteile für das Unternehmen:

### Vorteil 1

Ihr Unternehmen möchte ein **Compliance-Management-System (CMS)** aufbauen, das State of the Art ist. Was ist beim CMS ein No-Go, was ein Must-have? Antworten gibt der MAS Compliance.

### Vorteil 2

Ihr Unternehmen hält Anschluss an die **Digitalisierung** im Bereich Compliance. Im MAS lernen Sie unter anderem, einen Videoclip (z. B. für eine Schulung) für unter 1000 Franken zu kreieren.

### Vorteil 3

**Schulungen** der Compliance Officers und der Mitarbeitenden sind ein Must-have: Die internationale Norm für den Einsatz von Compliance-Management-Systemen hält fest: «The attainment of competence can be achieved in many ways, including skills and knowledge required through education, training or work experience. The objective of a training program is to ensure that all employees are competent to fulfil their job role in a manner that is consistent with the organization's compliance culture and its commitment to compliance» (ISO 19600, 7.2.2). Im MAS Compliance lernen Sie, wie Ihr Unternehmen diesen Verpflichtungen gerecht wird.

#### Vorteil 4

Eine «**Compliance Defense**» erfordert eine adäquate Dokumentation. Mit dem Wissen aus dem MAS Compliance sind Sie behörden-sicher unterwegs.

#### Vorteil 5

Die **Rendite von Investitionen in die Compliance** lässt sich berechnen:  $Rendite = \delta \text{ Output-Koeffizient} + \delta \text{ Economic Value Added}$ . (Die Erläuterungen zur Formel, welche die ZHAW entwickelt hat, finden Sie im QR-Code.)



#### Vorteil 6

Ab dem 1. Januar 2021 gilt das neue Beschaffungsrecht mit existenzgefährdenden Sanktionen bei Kartellabsprachen. Wie ein **interner Kontrollprozess** aussieht, mit dem Sie einer mehrjährigen Vergabesperre entgehen, erfahren Sie ebenfalls im MAS Compliance.

## Die sechs Vorteile für die teilnehmenden Compliance-Verantwortlichen:

### Vorteil 1

Sie erweitern Ihr **Netzwerk**. Damit schaffen Sie die Grundlage für Ihren Erfolg – ganz im Sinne von «Tell me who is in your compliance network and I tell you how successful you will be». Das **Who is who** der Compliance ist Teil unseres MAS.

### Vorteil 2

Die Anforderungen an die Compliance erdrücken Sie? Der MAS Compliance bringt **Licht ins Dunkle**.

### Vorteil 3

Die Erfahrung zeigt, dass eine Hochschulweiterbildung **Ihre Glaubwürdigkeit** und **Ihre Position** im Unternehmen stärkt.

### Vorteil 4

Sie können nicht mehrere Wochen abwesend sein? Der MAS Compliance ist **modular aufgebaut** und die Teilnehmenden können die Module nach Ihren Bedürfnissen zusammenstellen.

### Vorteil 5

Compliance ist eine lebenslange Aufgabe. Die Absolventinnen und Absolventen des MAS können kostenfrei oder stark vergünstigt an den jährlich bis zu 20 **Compliance-Events** der ZHAW School of Management and Law teilnehmen.

### Vorteil 6

Den krönenden Abschluss Ihres MAS setzen Sie selbst: Vertiefen Sie ein Thema, das Sie in der Praxis umsetzen können. Das garantiert **maximale Effizienz** und **maximalen Nutzen** für Sie und Ihr Unternehmen – und das Ganze **berufsbegleitend**.

[www.zhaw.ch/zwh/compliance](http://www.zhaw.ch/zwh/compliance)



### Patrick Krauskopf, Prof., Dr. iur., LL.M., RA

ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law sowie Chairman von Agon Partners Legal AG. Zuvor war er WEKO-Vizedirektor und Gerichtsschreiber am Schweizer Bundesgericht.



### Katharina Hastenrath, Dr.

ist Dozentin am Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law und lehrt und forscht zum Thema Compliance und Compliance-Management-Systeme in der DACH-Region.

# Positive Entrepreneurial Leadership

## Wie unternehmerische Innovatorinnen und Innovatoren auch in Zeiten widriger Umstände durchsetzungsfähig und erfolgreich bleiben

Nicht nur in Zeiten von COVID-19 sind die Anforderungen an unternehmerische Innovatorinnen und Innovatoren sowie an Führungskräfte enorm. Wer ein Start-up gründet, ein Corporate Venture lanciert oder ein Projekt für eine strategische Geschäftsinnovation leitet, sieht sich stets grossen Herausforderungen gegenüber. Denn mit Neuem beschreitet man ungewohnte Wege, wagt den Schritt ins Ungewisse, fordert Bestehendes heraus und erntet dabei manchmal Unverständnis oder spürt harten Gegenwind. Und dabei kämpft man oft mit sehr limitierten Ressourcen und viel Zeitdruck. Oder wie man es auch sagen kann:

**«Man muss nur den richtigen Fit  
zwischen Produkt und Markt finden,  
bevor einem das Geld ausgeht.»**

Als ob dies nicht schon genügen würde, sehen sich Entrepreneurial Leader – bildlich gesprochen – auch wechselnden Windrichtungen, Wasserströmungen und Untiefen ausgesetzt. Um trotz dieser Herausforderungen das Ziel zu erreichen, sind über die Zeit hinweg ganz unterschiedliche Fähigkeiten nötig. Wie die beiden Autorinnen Katherine Catlin und Jana Matthews 2001 in ihrem Buch «Leading at the Speed

of Growth» herausstreichen, brauchen neue Start-ups und Innovationsinitiativen gerade in frühen Phasen Innovatorinnen und Innovatoren sowie Führungskräfte mit richtunggebenden Visionen. Sie müssen in der Lage sein, neue Herausforderungen und Aufgabengebiete früh zu erkennen und rechtzeitig verbindliche Entscheide zu Produkten, Team oder Geschäftsmodell treffen und umsetzen zu können. Einmal erfolgreich in den Markt eingetreten, folgt die Wachstumsphase. Hier wiederum sind Führungsfähigkeiten wie Delegation, Kommunikation oder Coaching gefragt. In der Phase des kontinuierlichen Wachstums tritt die eigene ursprüngliche Führung noch mehr in den Hintergrund. Die Organisation will organisatorisch und politisch weiterentwickelt und die Kultur kollaborations- und innovationsförderlich geprägt werden.

Es liegt auf der Hand: Erfolgreiche Entrepreneurial Leader sind Transformations-, Motivations- und Resilienzexpertinnen und -experten. Motivation und Resilienz braucht es aber nicht nur für sich selbst: Als «Skipper» ihres Start-ups bzw. Innovationsprojekts müssen Entrepreneurial Leader in der Lage sein, ihr Team und externe Partner auch in Zeiten missglückter Produkttests, harten Geschäftsganges und gescheiterter Investorenverhandlungen weiter zu inspirieren und zu motivieren.





«Erfolgreiche Entrepreneurial Leader  
sind Transformations-,  
Motivations- und Resilienzexpertinnen  
und -experten.»

## Positivität als Schlüssel für erfolgreiches Sturmsegeln

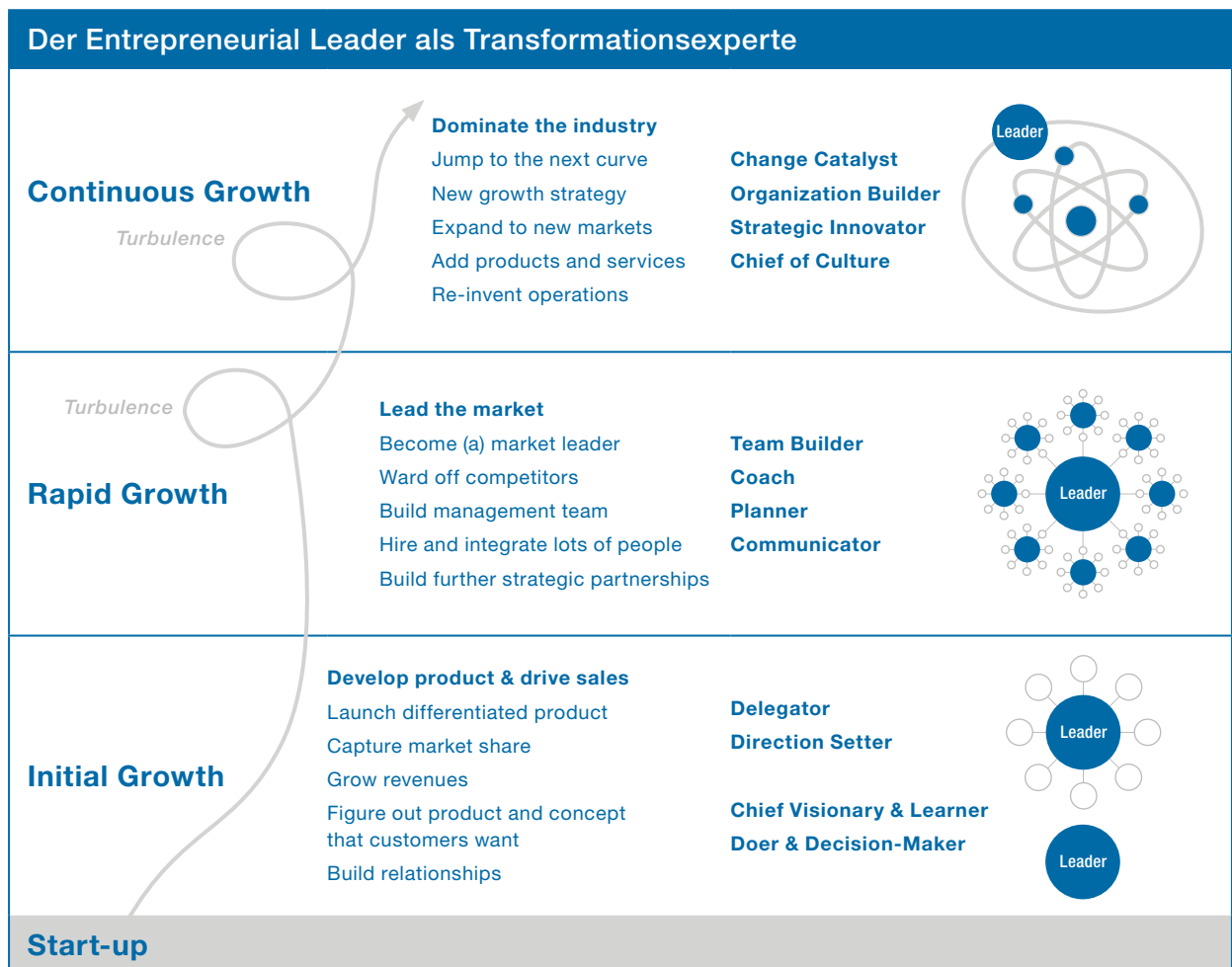
Wie gelingt es Entrepreneurial Leadern, ihren Optimismus, ihre Leistungsfähigkeit und ihre positive Entwicklungskraft auch in stürmischen Zeiten zu erhalten? Was hält ein Start-up-Team in Zeiten grosser Widrigkeiten zusammen und wie bleibt es auf kollaborative Kreativität und Produktivität ausgerichtet? Antworten hierzu finden wir am Institut für Innovation und Entrepreneurship (IIE) nicht nur in den Alltagsstrategien und -praktiken Dutzender erfolgreicher Start-ups und Innovationsinitiativen, die wir über die letzten Jahre in diversen Programmen haben begleiten dürfen, sondern auch in den wissenschaftlichen Grundlagen der (Positiven) Psychologie (vgl. Seligman, 2012, oder Ebner, 2019).

### Stärken stärken

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader verfolgen eine konsequente Stärkenorientierung in ihrer Führung und fördern gezielt das individuelle Engagement im Team. Dies betrifft nicht nur das Erkennen und Fördern von Stärken bei Teammitgliedern, sondern auch das ehrliche Einschätzen der Grenzen und Möglichkeiten der eigenen Stärken. Ein mir bekannter Start-up-Gründer erwähnte einst, dass er neue Teammitglieder nur dann engagiert, wenn er sich sicher ist, dass sie im zukünftigen Arbeitsgebiet klar «besser» sind als er selbst.

### Positive Emotionen fördern

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader wissen um die Kraft positiver Emotionen und fördern diese deshalb gezielt. Positive Emotionen sind nicht einfach nur Er-



Anforderungen an unternehmerische Innovatorinnen und Innovatoren in den verschiedenen Wachstumsphasen eines Unternehmens. (Quelle: nach K. Catlin und J. Matthews, 2001. Kauffmann Center for Entrepreneurial Leadership)

gebnis erfolgreicher Leistung, sondern auch deren Ausgangspunkt. In ihren wissenschaftlichen Experimenten zu positiven Gefühlen konnte die Psychologin Barbara Fredrickson bereits vor Jahren aufzeigen, dass positive Emotionen nicht nur Chancenwahrnehmung und Kreativität, sondern auch Resilienz in signifikanter Weise steigern.

### *Tragfähige Beziehungen schaffen*

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader fördern die Bildung und Stärkung wertschätzender Beziehungen im Team. Im Rahmen des zweijährigen Projekts «Aristotle» untersuchte Google 180 eigene Teams hinsichtlich Exzellenz, Leistungsfähigkeit und Innovationskraft: Das «perfekte Team» floriert in erster Linie auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und «psychologischer Sicherheit». Entrepreneurial Leader wissen um die Bedeutung vertrauensvoller positiver Beziehungen. Dies beginnt bei kleinen Aufmerksamkeiten wie einem Dankeschön für getane Arbeit und geht über Methoden des konstruktiven Feedbacks bis hin zur Entwicklung umfassender Coaching-Kompetenzen.

### *Das «Warum» der Arbeit vermitteln*

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader wissen, dass eine richtunggebende und sinnstiftende Vision mehr als ein strategisches Zielbild ist. Schon der Begründer der Logotherapie und Holocaust-Überlebende Viktor Frankl hat festgehalten: «Those who have a why to live, can bear with almost any how.» Sinnhaftigkeit gemeinsam herauszuarbeiten, sich diese bewusst zu machen und für sich einen individuellen Sinn in der eigenen Arbeit zu sehen scheint in garstigen Innovationsumfeldern einer der zentralsten Resilienzfaktoren überhaupt zu sein.

### *Erreichtes sichtbar machen und feiern*

Erfolgreiche Entrepreneurial Leader machen Erreichtes sichtbar, ja feiern es geradezu. Damit begegnen sie einer der grössten Herausforderungen der unternehmerischen Innovation: Was man innoviert, gibt es so

meist noch nicht. Wer in einem Start-up oder Innovationsprojekt geduldig eine lange Durststrecke (unter Druck) durchlaufen muss, ist darauf angewiesen, dass er klare Ziele verfolgen kann und auch das Erreichen der kleinen Ziele als Motivationsressource nutzt. Nur Innovatorinnen und Innovatoren, die von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugt sind, erklären sich auch bereit, ihren Weg trotz Widrigkeiten weiter zu beschreiten.

## **«Glück und Optimismus befeuern unsere Leistungsfähigkeit – sie liefern uns das, was ich den Glücksvorteil nenne.»**

Shawn Achor, 2011, Autor von «The Happiness Advantage»

### *Positives Navigieren will gelernt und trainiert sein*

Erfolgreiche unternehmerische Innovation hat also nicht nur mit Fach- und Methodenkenntnissen zu tun, sondern mindestens ebenso viel mit einer positiven Einstellung und mit Führungskompetenz. Wer ein Innovations- oder Start-up-Team erfolgreich führen möchte, muss deshalb zuerst bei sich beginnen.

Im neuen konsekutiven «Master of Science in Business Administration – Major Innovation and Entrepreneurship» haben deshalb sowohl Entrepreneurial Self-Leadership als auch Entrepreneurial Team Leadership ein grosses Gewicht. Der Studiengang wird ab Herbst 2020 an der ZHAW School of Management and Law angeboten. Den Kern- und Angelpunkt bildet dabei die Frage, wie wir mit Positivität nicht nur zu mehr unternehmerischer Leistung, sondern auch zu mehr emotionaler Wertschöpfung und Zufriedenheit kommen können. Denn eines scheint heute schon sicher: Die «See der unternehmerischen Innovation» wird in Zukunft noch stürmischer werden. Und wir alle müssen uns selbst und unser unternehmerisches Umfeld darauf vorbereiten.



### **Adrian W. Müller, Prof., Dr. oec. HSG,**

leitet das Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law. Er forscht und lehrt in den Bereichen Business Innovation und Entrepreneurship. Unternehmen, Start-ups und Führungskräfte begleitet er in der Entwicklung und Realisierung neuer Innovationsinitiativen und Geschäftsmodelle.



# Mindfulness – Balsam für den Geist

**Mindfulness ist längst mehr als ein Nischentrend.  
Das Konzept etabliert sich immer mehr  
auch in Unternehmen und Hochschulen.**

Mindfulness (deutsch «Achtsamkeit») als Studienfach hätte ich mir während meines Studiums vor rund 15 Jahren zwar gewünscht. Um ehrlich zu sein, hätte ich es mir jedoch im Hochschulkontext nicht wirklich vorstellen können. So habe ich stattdessen in meinen Ferien ein Meditationsseminar besucht.

Inzwischen haben sich die Zeiten geändert: An der ZHAW School of Management and Law beispielsweise wird heute ein Mindfulness-Wahlpflichtmodul angeboten. Mittlerweile gibt es zudem mehrere Tausend wissenschaftliche Studien und Publikationen zum Thema Achtsamkeit.

## Teil der Curricula

Der angelsächsische Raum ist dem deutschsprachigen dabei noch um einiges voraus. So wurde Mindfulness im Vereinigten Königreich bereits grossflächig als Schulfach eingeführt. Auch zahlreiche renommierte Hochschulen wie die University of Oxford, die Harvard Law School oder die London School of Economics haben Achtsamkeitskurse schon länger in ihrem Angebot. Eine Vorreiterrolle in den deutschsprachigen Ländern nehmen die Mindfulness-Lehrmodule von Prof. Andreas de Bruin an der Ludwig-Maximilians-Universität München und an der Münchner Hochschule für Angewandte Wissenschaften ein.

## Präsent sein im Moment

Was ist Mindfulness aber überhaupt? Eine mögliche Definition lautet: «Mindfulness means paying attention to what's happening in the present moment in the mind, body and external environment, with an attitude of curiosity and kindness» (The Mindfulness Initiative). Als Vater der säkularen Achtsamkeitspraxis gilt Prof. Jon Kabat-Zinn. Sie hatte ihren Ursprung Ende der 1970er-Jahre in der Arbeit mit chronisch Kran-



## GENERAL MANAGEMENT

ken. Heute praktizieren gemäss einer amerikanischen Studie aus dem Jahr 2015 13 Prozent der US-Arbeitnehmerinnen und -Arbeitnehmer eine Form von Achtsamkeit. Mindfulness wird zuweilen als die nächste grosse Lifestylerevolution bezeichnet, ähnlich wie die Akzeptanz von Sport und gesunder Ernährung.

### Bei Google und Co. im Einsatz

Auch im Kontext von Organisationen gewinnen Mindfulness-Programme zunehmend an Beliebtheit. Einer der Pioniere war Chade-Meng Tan, der bei Google das Search-Inside-Yourself-Programm (SIY) entwickelt hat. Es wird mittlerweile von zahlreichen anderen Unternehmen ebenfalls angeboten. Laut dem SIY Leadership Institute haben es bisher mehr als 50 000 Personen in mehr als 50 Ländern absolviert. SAP ist eine der Firmen, in denen das Programm im grossen Stil zur Anwendung kommt. Dort gibt es mit Peter Bostelmann sogar einen Director of Global Mindfulness Practice. Er führt aus: «Achtsamkeit ist etwas, das den Mitarbeitenden hilft, ihr Engagement, ihre Selbstwahrnehmung, ihre Flexibilität in Zeiten des Wandels zu steigern, das Selbst zu stärken.»

Auch sonst wird die Liste von Unternehmen, die Achtsamkeitsprogramme nutzen, immer länger: Unter anderem gehören dazu Intel, Ford, Daimler, Bosch, dm-drogerie markt, SpardaBank, Credit Suisse, AXA, Siemens, Axpo, LinkedIn, Facebook, RWE, Osram, Red Bull, Weleda, Beiersdorf und Ikea. Die Schweizer Landesgesellschaft des Möbelhauses beispielsweise hat während des Lockdowns für ihre Mitarbeitenden täglich 30-minütige Online-Mindfulness-Sessions angeboten. Auch an der ZHAW gab es regelmässige Achtsamkeitsmeetings via Zoom. Sie stiessen mit mehr als 500 Teilnehmenden auf ein sehr positives

**«Mindfulness wird als die nächste grosse Lifestylerevolution bezeichnet.»**



Echo. Mindfulness ist somit nicht mehr nur ein Instrument im Gesundheitswesen, sondern es ist im Arbeits- und Bildungsalltag angekommen.

### Weiterbildungsmöglichkeiten

Wer noch mehr über Mindfulness erfahren möchte, kann dies z. B. im Weiterbildungskurs Mindfulness im Rahmen des CAS Higher & Professional Education an der ZHAW School of Management and Law tun. Ausserdem ist Achtsamkeit fester Bestandteil im CAS Unternehmensentwicklung, CAS IT-Leadership und innovative Organisationen, CAS Personalentwicklung und CAS Excellence in HR-Consulting.

[www.zhaw.ch/sml/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/sml/weiterbildung)



### Elias Jehle

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Unternehmensentwicklung und engagiert sich dafür, dass Themen wie Mindfulness und Self-Leadership nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Lehre und Weiterbildung mehr zur Geltung kommen.

# Leadership in Krisenzeiten

Selina Guhl

**Krisen wie die Corona-Pandemie fordern  
Führungskräfte in mehrfacher Hinsicht heraus.  
Jens Fritsche, Alumnus des MBA an der ZHAW School  
of Management and Law, setzt auf Entscheidungs-  
stärke und auf Vertrauen in die Mitarbeitenden.**

Jens Fritsche, Manager im Bereich Business Development EU bei Charles River Laboratories und Alumnus des Master of Business Administration (MBA) der ZHAW School of Management and Law war in den letzten Monaten stark gefordert. Sowohl innerhalb des Unternehmens wie auch im Markt herrschten schlagartig neue Bedingungen. Für Jens Fritsche waren in dieser Situation zum einen das Priorisieren von Aufgaben, das Erstellen von Ablaufplänen und die Kontrolle von deren Umsetzung besonders wichtig. Auch veränderten sich Kommunikationsstil und -inhalt stark. Es musste schnell eingeschätzt werden, wie die Kundinnen und Kunden in der aktuellen Situation Informationen aufnehmen und verarbeiten, um weiterhin produktiv arbeiten zu können. Zum anderen wurde Jens Fritsche erneut bewusst, dass eine Führungsperson nebst einer Strategie und einer klaren Kommunikation auch eine grosse Portion Empathie für die Mitarbeitenden benötigt.

## Umgang mit Stress

In der anspruchsvollen Situation konnte Jens Fritsche vom Wissen und von der Erfahrung aus seiner MBA-Weiterbildung profitieren. Unter anderem lernten die

Studierenden in einer Krisensimulationswoche, unter hohem Druck zu arbeiten. Für Jens Fritsche war das eine lehrreiche Zeit: «Die Auswahl der richtigen Personen für die richtige Aufgabe, die Delegation von Verantwortung und gleichzeitig die Fähigkeit, den Überblick über das grosse Ganze zu behalten, waren die Kernpunkte der Simulationswoche.»

## Neue Aufgaben dank des MBA

Nach Abschluss des MBA-Programms konnte Jens Fritsche bei Charles River Laboratories weiterführende Aufgaben in einem globalen Kontext übernehmen. «Als Führungsperson ist es zentral, Freiräume für strategisches Denken zu schaffen und hierfür Zeit zu reservieren», betont er. Nicht nur in Krisenzeiten ist es wichtig, mit Selbstvertrauen in eine Situation zu gehen und die Mitarbeitenden zu unterstützen. Im MBA lernte Jens Fritsche unter anderem die Führung von kulturell durchmischten Teams kennen und erlebte, wie wichtig es ist, den Mitarbeitenden zu vertrauen und gleichzeitig eigenständige Entscheidungen zu treffen. Nur so sind eine Weiterentwicklung des Teams und das Erreichen gemeinsamer Ziele möglich.

**Many assume my business success has brought me happiness.  
But the way I see it, I am successful because I am happy.**

Richard Branson

**Curing the negatives does not produce the positives.**

Martin E. P. Seligman

**Passion begins with intrinsically enjoying what you do.**

Angela Duckworth

**If you're not happy today, then you won't be happy tomorrow unless  
you take things into your own hands and take action.**

Sonja Lyubomirsky

**We must, therefore, pursue the things that make for happiness,  
seeing that when happiness is present, we have everything;  
but when it is absent, we do everything to possess it.**

Epicurus

---

## IMPRESSUM



### Juerg Hostettler

ist Projektleiter «Competence» und Leiter Kommunikation der SML.  
Zuvor war er Leiter Kommunikation & Public Affairs einer NGO,  
Head of Corporate Communications bei der Glas Trösch Gruppe und  
Chief Public Information Officer der Swisscoy (Schweizer Armee)  
im Kosovo.

HERAUSGEBER  
ZHAW School of Management and Law

REDAKTIONELLE MITARBEIT  
Frederic Härvelid

GESTALTUNG UND DRUCK  
Mattenbach AG, Winterthur

AUFLAGE  
Print 13 050  
Elektronischer Versand 6000

KONTAKT  
ZHAW School of Management and Law  
Theaterstrasse 17  
Postfach  
8401 Winterthur  
info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern  
nur mit schriftlicher Einwilligung  
der Redaktion sowie Quellenhinweis:  
«Competence». Das Magazin der  
ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren  
geäusserten Meinungen können  
von denjenigen des Herausgebers  
abweichen.



School of  
Management and Law

# NETWORK**KING**

Krönen Sie Ihre Karriere.

**WIR BILDEN SIE WEITER**  
[www.zhaw.ch/sml/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/sml/weiterbildung)

Building Competence. Crossing Borders.